Wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Entwicklung

Beuttel

Produktbezogene Entscheidungen für Auslandsmärkte

Schriften des Instituts für Absatzwirtschaft · Universität München

1981

VVF Verlag V. Florentz · München

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41535726_0023

Produktbezogene Entscheidungen für Auslandsmärkte

- Eine empirische Darstellung -

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Grades Doctor rerum politicarum (Dr. rer. pol.)
an der Ludwig-Maximilians-Universität München

vorgelegt von

Wilfrid B e u t t e l

1980

Referent:	Prof.Dr.E.Leitherer
Koreferent:	Prof.Dr.G.Walterspiel
Promotionsabschlußberatung:	23.Februar 1981

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Dr. Wilfrid Beuttel

Produktbezogene Entscheidungen für Auslandsmärkte

Schriften des Instituts für Absatzwirtschaft · Universität München

Schriftenreihe

Wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Entwicklung

herausgegeben von

Dr. Christoff Aschoff und Dr. Peter Müller-Bader

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Beuttel, Wilfrid:
Produktbezogene Entscheidungen für Auslandsmärkte: e. empir. Darst. / Wilfrid Beuttel.
– München: Florentz, 1981.
(Schriftenreihe wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Entwicklung; Bd. 71)
ISBN 3-88259-087-4

NE: GT

© 1981 by Verlag V. Florentz GmbH, 8 München 43, Postfach 430 506
Bauerstraße 28, Tel.: 089/2716437

Alle Rechte vorbehalten.
Ohne Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus nachzudrucken oder auf fotomechanischem Wege zu vervielfältigen.

Printed in Germany

V o r w o r t

Die deutsche Wirtschaft hängt immer mehr von auslandsorientierten Absatzaktivitäten ab. Dies zeigt gerade die Entwicklung der letzten Jahre.

Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, wurde am Institut für Absatzwirtschaft der Universität München ein langfristiges Forschungsprojekt "Auslandsmarktforschung und betrieblicher Außenhandel" eingerichtet. Dabei wurden sowohl historische Entwicklungen berücksichtigt, die zu dieser Auslandsabhängigkeit geführt haben, als auch darauf aufbauend die Bereiche

- Auswahl von Auslandsmärkten,
- Gestaltungsmöglichkeiten der internationalen Absatzorganisation sowie
- produktbezogene Entscheidungen für diese Auslandsmärkte

eingehend empirisch untersucht.

Erste Ergebnisse dieses Projektes fanden bereits in einem Untersuchungsbericht von Beuttel/Simmerl/Escherle : "Entscheidungsverhalten bei Auslandsaktivitäten" ihren Niederschlag.

Inzwischen liegen fundierte Ergebnisse zu den genannten Bereichen in drei Arbeiten vor :

Marianne Dessauer untersuchte in ihrer Abhandlung "Entwicklungstendenzen der betrieblichen Exportwirtschaft in Deutschland seit der Mitte des 19. Jahrhunderts - unter besonderer Berücksichtigung der Exportorganisation" historische Aspekte.

Mit dem aktuellen Verhalten deutscher Unternehmen und zukünftigen Gestaltungsmöglichkeiten setzen sich die Arbeiten von Wilfrid Beuttel und Josef Simmerl "Produktbezogene Entscheidungen für Auslandsmärkte" bzw. "Die Gestaltung des internationalen Absatzsystems" auseinander.

Professor Dr. E. Leitherer München, im Mai 1981

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VIII
1. Methodische Grundlagen	1
1.1 Ziel der Arbeit	1
1.2 Erstellung der empirischen Basis	5
1.3 Struktur der empirischen Basis	8
1.3.1 Allgemeine Strukturdaten	9
1.3.2 Strukturdaten in Abhängigkeit von der Auslandstätigkeit	10
1.3.2.1 Bearbeitete Auslandsmärkte	12
1.3.2.2 Umsatzquoten von Auslandsmärkten	16
1.3.2.3 Entwicklung der Auslandstätigkeit	18
1.4 Weiteres Vorgehen	21
2. Begriffliche Grundlagen	22
2.1 Von der Binnenmarktbearbeitung zur internationalen Markterschließung	22
2.1.1 Intensivierung der Marktbearbeitung im Inland	23
2.1.1.1 Erweiterung des Inlandsabsatzes durch die Erschließung neuer Märkte	24
2.1.1.2 Erschließung neuer Märkte durch Produktveränderung bzw. Programmveränderung	25

Seite

2.1.2 Zur Ausdehnung auf internationale Märkte 25

2.1.2.1 Räumliche Marktausweitung mit Hilfe von Auslandsmarktselektion 26

2.1.2.2 Produktpolitik als Aktionsbereich der Auslandsmarktbearbeitung 28

2.1.3 Positionierung von Produkten auf Märkten unterschiedlicher Fremdheitsgrade 29

2.2 Bedeutung besonderer Rahmenfaktoren von Auslandsmärkten 33

2.3 Bedeutung von Produktmerkmalen und -lebenszyklen für die Auslandsmarktbearbeitung 39

3. Entscheidungen zur Ausweitung des Absatzgebietes auf Auslandsmärkte 43

3.1 Umfang und Richtung geplanter Auslandsaktivitäten 45

3.1.1 Argumente gegen die Zunahme von Auslandsaktivitäten 47

3.1.2 Zunahme der Auslandsaktivitäten 51

3.1.2.1 Zunahme des Internationalisierungsgrades 54

3.1.2.2 Variation der Bearbeitungsintensität 56

3.2 Informationsbeschaffung zur Auslandsmarktwahl 59

3.2.1 Bezugsquellen nach Verwendungshäufigkeit und ihre Kombinationen 59

3.2.2 Bezugsquellen nach Unternehmensgröße und Branche 67

3.2.3 Einstellung zu den Informationsquellen 75

Seite

3.3 Methoden der Auslandsmarktwahl 83

3.3.1 Einzelne Verfahren 83

3.3.1.1 Fremdbestimmte Verfahren bei externen Aktivitäten 84

3.3.1.2 Selbstbestimmte Verfahren bei externen Aktivitäten 87

3.3.1.3 Systematische Informationsverarbeitung als interne Aktivität 94

3.3.2 Typische Methodenkombinationen 98

4. Kriterien der Auslandsmarktwahl 106

4.1 Wirtschaftliche Faktoren 108

4.1.1 Kaufkraft, Einkommensverteilung, Währungsstabilität 108

4.1.2 Distributionsbeeinflussende Rahmenfaktoren 114

4.2 Natürliche Faktoren 122

4.2.1 Lage und Größe des Landes 123

4.2.2 Geographisch bedingte Einflüsse 126

4.3 Sozio-kulturelle Faktoren 129

4.3.1 Historische, kulturelle Merkmale und Landessprache 131

4.3.2 Arbeits- und Zahlungsmoral 135

4.4 Politisch und rechtlich bedingte Faktoren 139

4.4.1 Politische Stabilität und Wirtschaftssystem 141

4.4.2 Ausfüllung und Handhabung politischer Ordnungsprinzipien 145

4.5 Typische Kriterienkombinationen 152

Seite

5. Produktentscheidungen für Auslandsmärkte 160

5.1 Zeitbezogene Strategien bei gegebenem Produkt 163

5.1.1 Zeitliche parallele Erschließung von Inlands- und Auslandsmärkten 163

5.1.2 Zeitlich gestaffelter Markteintritt bei unterschiedlichen Inlandsmarktgegebenheiten 165

5.1.2.1 Auslandsmarkterschließung nach Konsolidierung auf dem Inlandsmarkt 165

5.1.2.2 Auslandsmarkterschließung bei Sättigung des Inlandsmarktes 170

5.1.2.3 Auslandsmarkterschließung bei mangelndem Absatzerfolg auf dem Inlandsmarkt 173

5.1.3 Spezielle Ausprägung zeitlicher Differenzierung: Testmärkte 175

5.1.4 Gemeinsame Anwendung von Strategien zeitlich differierenden Markteintritts auf Auslandsmärkten 180

5.2 Produktkonzeptionelle Auslandsstrategien 183

5.2.1 Einstellung bezüglich Produktvariationen und Produktreaktionen speziell für Auslandsmärkte 186

5.2.2 Produktkonzeptionelles Vorgehen auf Auslandsmärkten 193

5.2.2.1 Eigene Produktkonzeption für Auslandsmärkte 195

5.2.2.2 Durch Fremdmärkte initiierte Verbesserung von Auslandsprodukten 201

5.2.2.3 Durch Fremdmärkte initiierte Verbesserung der Inlandsprodukte 204

Seite

5.3 Programmkonzeption zur Auslandsmarktbearbeitung 210

5.3.1 Gründe für Programmerweiterung bzw. -modifikation 213

5.3.1.1 Bedarfsorientierung 215

5.3.1.2 Produktionsgegebenheiten 217

5.3.1.3 Weitere Aspekte 218

5.3.2 Gründe für die Vereinheitlichung des Programms 221

5.3.2.1 Unternehmensinterne Gründe für die Programmvereinheitlichung 223

5.3.2.2 Unternehmensexterne Gründe für ein einheitliches Programm 226

6. Orientierungsempfehlungen im Rahmen der Aktionsparameter vor dem Hintergrund längerfristiger Planungsdeterminanten 231

6.1 Kontrolle von Maßnahmen und Überlegungen für den Fall negativer Entwicklungen auf Auslandsmärkten 234

6.2 Aktionsmöglichkeiten in Abhängigkeit von Unternehmenstypen 239

7. Schlußbetrachtung 246

Verzeichnis der Anlagen X

Anlagen 1 - 15 XII

Quellenverzeichnis XXVII

Stichwortverzeichnis XLI

Abkürzungsverzeichnis

asw	Die Absatzwirtschaft
BddW	Blick durch die Wirtschaft
BMFT	Bundesminister für Forschung und Technologie
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BMZ	Bundesminister für wirtschaftliche Zusammenarbeit
BMWI	Bundesminister für Wirtschaft
CJoWB	Columbia Journal of World Business
CMA	Centrale Marketinggesellschaft der Deutschen Agrarwirtschaft
DIHT	Deutscher Industrie- und Handelstag
DBW	Die Betriebswirtschaft
EBM-Waren	Eisen-, Blech-, Metallwaren
EFTA	European Free Trade Association Europäische Freihandelszone
EG	Europäische Gemeinschaft
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GewO	Deutsche Gewerbeordnung
HB	Handelsblatt
HdSW	Handwörterbuch der Sozialwissenschaften
HdWW	Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften
HWB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
IFO	Institut für Wirtschaftsforschung
IHK	Industrie- und Handelskammer
JoM	Journal of Marketing

JoMR	Journal of Marketing Research
MM	Manager Magazin
WD	Wirtschaftsdienst
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

		Seite
Abb. 1:	Unternehmen nach Umsatzgrößenklassen	9
Abb. 2:	Befragte Unternehmen nach Branchen	10
Abs. 3:	Unternehmen nach Beginn der Auslandstätigkeit	11
Abb. 4:	Zeitspanne zwischen Unternehmensgründung und Aufnahme der Auslandstätigkeit ab 1800 nach Klassen des Gründungsjahres in Mittelwerten	12
Abb. 5:	Anzahl belieferter Auslandsmärkte 1978 nach Klassen	13
Abb. 6:	Das Konzentrationsmaß als Quote des Exportumsatzes	15
Abb. 7:	Verteilung des Konzentrationsmaßes nach Klassen	15
Abb. 8:	Exportumsätze in Prozent vom Gesamtumsatz nach Quotenklassen	16
Abb. 9:	Umsatzanteile am Gesamtumsatz ausländischer Tochterunternehmen nach Quotenklassen	17
Abb. 10:	Umsätze 1973 und 1978 nach Größenklassen	18

		Seite
Abb. 11:	Wanderungsdiagramm der Exportquoten nach Klassen	19
Abb. 12:	Anzahl belieferter Auslandsmärkte in 1973 und 1978 nach Klassen	20
Abb. 13:	Produktstrategien auf Märkten unterschiedlicher Fremdheit	30
Abb. 14:	Unterschiedliche Lebenszyklen in verschiedenen Ländern	41
Abb. 15:	Ziele und Aktionsmöglichkeiten zur Variation der Auslandsmarktbearbeitung	46
Abb. 16:	Nennungen eigener Untersuchungen als Informationsquellen in Prozent	72
Abb. 17:	Anwendung systematischer Verfahren zur Länderauswahl nach Branchen und Abweichungen vom Durchschnitt	102
Abb. 18:	Bezug verschiedener Lebenszyklen zum Heimatmarkt	166
Abb. 19:	Balancing the Product Portfolio	167
Abb. 20:	The Product Life Cycle in International Trade and Investment	172
Abb. 21:	Programmstrategien	211
Abb. 22:	Typische Ausgangssituationen nach Anzahl belieferter Länder und Unternehmensgrößen	241

1. Methodische Grundlagen

1.1. Ziel der Arbeit

Eng an den Ergebnissen einer empirischen Untersuchung orientiert soll in dieser Arbeit das Vorgehen deutscher Unternehmen bei der Bearbeitung ausländischer Märkte analysiert werden. Die bisweilen vorgenommene Einschränkung auf das Problemkind 'mittelständischer Betrieb'[1] soll dabei unterlassen werden, da dies die Möglichkeit des Vergleichs verschiedenen Vorgehens bei differierender Unternehmensgröße einschränken würde.

Ebenfalls um Möglichkeiten des Vergleichs zu erhalten, wurde keine Einschränkung auf spezielle Produkte oder Branchen vorgenommen, wie dies bisweilen als empirischer Bezug theoretischer Betrachungsweisen gewählt wird.[2]

Die Aufgabe dieser Arbeit ist es, Beziehungszusammenhänge zwischen dem Verhalten bei der Bearbeitung ausländischer Märkte und unternehmensexternen bzw. -internen Faktoren

---

1) Vgl. z.B. Kubista, B., Naujoks, W.: Exporttätigkeit und Unternehmensgröße, Göttingen 1978; Thürbach, R.-P., Geiser, J.: Exportproblemé mittelständischer Betriebe - Eine empirische Analyse in ausgewählten Industriebereichen - , Göttingen 1977.

2) Vgl. z.B. Amann, F.: Entwicklung einer Exportmarketing-Konzeption, Dargestellt am Beispiel von Kunststoff-Spritzgießmaschinen, Winterthur 1972; Haas, A.: Marketingentscheidungen im Exportbereich der deutschen Brauindustrie; Diss. München 1975; Müller, W.: Der Einfluß von Prozeßinnovation und Prozeßverbesserungen auf die Welthandelsströme eines Produktes, betrachtet am Beispiel des Massenkunststoffs Polyäthylen niederer Dichte, Diss. Kiel 1976; Wille, E.: Analyse und Gestaltung industrieller Sortimente, Ein Fallbeispiel aus der Werkzeugindustrie, Winterthur 1975.

zu analysieren und damit deren Einfluß auf die jeweiligen Entscheidungsbereiche weitgehend in Abhängigkeit von Unternehmensgröße und Branche darzustellen. Um dieses Ziel zu erreichen, war ein Ansatz zu wählen, bei dem die Aktion die "strukturstiftende Denkkategorie"[1] bildet.

"Der Handlungsrahmen bestimmt zusammen mit dem Zielbündel des Unternehmers das unternehmerische Agieren und setzt ihm Schranken."[2] Damit ergibt sich für die vorliegende Untersuchung einerseits die Notwendigkeit, den Aktionsrahmen und damit die strukturellen Bedingungsfaktoren[3] aufzudecken, die hier vor allem in Form der Information und der Gegebenheiten bei der Marktauswahl berücksichtigt werden. Die zugrundeliegende Methode der Aktionsanalyse gibt aber auch die Möglichkeit, "... aufzuzeigen, wie der Unternehmer - oder auch der Wirtschaftspolitiker - sich innerhalb der strukturgegebenen Daten und in Auseinandersetzung mit ihnen verhalten kann, also welche Handlungsmöglichkeiten ihm gegeben sind."[4] Wobei angesichts der Komplexität der Einflußgrößen an dieser Stelle darauf hingewiesen werden muß, daß damit "... nur Potentialitäten aufgezeigt werden ..."[5] können.

Neben diesem Ansatz findet auch das typologische Verfahren Anwendung, "... mit dessen Hilfe die aktionsbestimmenden Faktoren bzw. der betriebliche Handlungsrahmen ... zu be-

---

1) Hansen, U.: Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, Teil I, Eine Aktionsanalyse, Göttingen 1976, S. 13.
2) Mai, D.: Marketing und Kybernetik, Untersuchung informationstheoretischer Ansätze bei der Absatzwirtschaftlichen Aktionsanalyse, Frankfurt, Zürich 1971, S. 82.
3) Vgl. Leitherer, E.: Absatzlehre, 3. Auflage, Stuttgart 1974, S. 16.
4) Ebd., S. 15.
5) Ebd., S. 17.

stimmten typischen Faktorbündeln oder -mustern verdichtet werden."[1] Dabei kommt sowohl eine Bildung von Betriebs- bzw. Unternehmungstypen als auch von Aktionstypen zum tragen[2], obwohl bisweilen die Meinung herrschen mag, daß sich durch Anwendung dieser Methode als Ergebnis "... dann manchmal ein recht problemfernes und blutleeres, katalogartiges Nebeneinander einzelner Organfunktionen ..." zeigt, "... dem es außerdem gegenüber dem allgemeinen Erkenntnisobjekt 'Unternehmung' an Spezifischkeit fehlt."[3]

Gewissermaßen als Denkgerüst wird darüberhinaus auch das Produktlebenszyklus-Konzept als methodisches Hilfsmittel herangezogen, wenn seine Anwendung auch selbst als Beschreibungs- und Klassifizierungs- bzw. als Erklärungsmodell bisweilen dem Sinngehalt nach in Frage gestellt wird.[4]

Beim Verfolgen des Ziels der Arbeit wird die Informationsgewinnung und Methoden der Auswahl von Auslandsmärkten zwar als Aktion, weitgehend aber in ihrer Eigenschaft als aktionsmitbestimmende Gegebenheiten in Bezug auf die Entscheidung zur Bearbeitung von Auslandsmärkten betrachtet.

Mit diesem Vorgehen sollen folgende Fragestellungen anhand empirischer Daten untersucht werden:

---

1) Obergfell, E.: Die Führungsrolle des Handels im Absatzweg von Konsumgütern, eine aktionsanalytische Untersuchung der gate-keeper-Position, Frankfurt und Zürich 1977, S. 10.
2) Vgl. Leitherer, E.: Die typologische Methode in der Betriebswirtschaftslehre - Versuch einer Übersicht, in: ZfbF, Heft 12, 1965, S. 659 f.
3) Albrecht, H.K.: Vorwort zu: ders.: Die Organisationsstruktur internationaler Unternehmungen, Diss. München 1969, S. II.
4) Vgl. Meffert, H.: Interpretation und Aussagewert des Produktlebenszyklus-Konzeptes, Münster 1974, S. 20 ff.

- Inwieweit wird eine Ausweitung der Auslandstätigkeit geplant und was sind die Gründe dafür?
- Welche Informationsquellen werden zur Auswahl von Auslandsmärkten herangezogen und wie ist die Einstellung der Unternehmen gegenüber ihren Informationsquellen?
- Wie wird bei der Auswahl von Auslandsmärkten vorgegangen und wie werden die Kombinationen mehrerer Vorgehensweisen in der Praxis angewandt?
- Welche Bedeutung wird verschiedenen Merkmalen von Auslandsmärkten als Auswahlkriterium beigemessen und wo wird das Schwergewicht gleichzeitiger Berücksichtigung mehrerer Kriterien gesetzt?
- Welche Möglichkeiten zeitbezogener Strategien ergeben sich hinsichtlich verschiedener Produkte in Abhängigkeit von der Entwicklung auf dem Binnenmarkt und wie werden sie angewendet?
- Inwieweit wird die Produktgestaltung den Anforderungen von Auslandsmärkten angepaßt und welche Auswirkungen ergeben sich dadurch für den Binnenmarkt?
- Welche Ziele werden mit unterschiedlichen Konzeptionen des Produktprogramms zur Bearbeitung von Auslandsmärkten verfolgt und was sind die Gründe dafür?
- Welche Empfehlungen für eine längerfristige Planung der Bearbeitung von Auslandsmärkten lassen sich unter Berücksichtigung verschiedener Einflußgrößen mit Hilfe der empirischen Erkenntnisse geben?

Mit der Beantwortung dieser Fragen soll versucht werden, einen Beitrag zur empirischen Erforschung des betrieblichen Außenhandels zu leisten.[1)]

---

1) Vgl. Sieber, E.H.: Vorwort zu: Müller-Heumann, G.: Die Programmpolitik der internationalen Unternehmung, Meisenheim 1972, o.S.

1.2 Erstellung der empirischen Basis

Im Rahmen eines längerfristigen Forschungsprojektes "Betrieblicher Außenhandel und Auslandsmarktforschung" am Institut für Absatzwirtschaft der Universität München wurde im Jahre 1978 der Beschluß gefaßt, die weitere Forschungsarbeit auf Erkenntnisse aus der wirtschaftlichen Realität zu stützen.

Der erste Schritt hierbei war der Versuch, Anzahl und Struktur deutscher Exportgemeinschaften zu ermitteln. Diese Erhebung sollte u.a. die Möglichkeit geben, Veränderungen gegenüber einer am Institut für Exportforschung der Universität Nürnberg im Jahre 1959 durchgeführten Vollerhebung aller deutscher Exportgemeinschaften sichtbar zu machen.[1)]

Diese Veränderungen waren einerseits durch die Zunahme deutscher Exporte und das damit zusammenhängende Wachstum deutscher Unternehmen, andererseits durch den Strukturwandel der exportierten Waren, denen damit eine zunehmende Eignung zum direkten Export zu eigen war, zu erwarten.[2)] Diese Erwartung war auch insofern gerechtfertigt, als in der Veröffentlichung des Instituts für Exportwirtschaft die Eignung dieser Exportform für alle Produktgattungen in Frage gestellt wurde.[3)]

---

1) Vgl. Schäfer, E. (Hrsg.): Exportgemeinschaften, Ergebnisse einer Untersuchung über gemeinschaftliche Exportorganisationen in Westdeutschland, Köln und Opladen 1960.
2) Vgl. zur Tendenz zum direkten bzw. indirekten Export: Schäfer, E.: Das Exportkartell in betriebswirtschaftlich-absatzwirtschaftlicher Betrachtung, in: Eichler, H., Hoppmann, E., Schäfer, E.: Exportkartell und Wettbewerb, Köln und Opladen 1964, S. 30.
3) Vgl. Schäfer, E. (Hrsg.): Exportgemeinschaften, a.a.O., S. 59.

Die im Frühjahr 1979 mit einem mehrstufigen Erhebungsverfahren begonnene Untersuchung ergab auch entsprechende Veränderungen, die sich sowohl auf die Struktur der Exportgemeinschaften, als auch auf die Produkte der ihnen angehörenden Hersteller erstreckte.[1)]

Die bislang umfangreichste Arbeit im Rahmen des Projekts 'Auslandsmarktforschung und betrieblicher Außenhandel' war die Erhebung zum 'Entscheidungsverhalten bei Auslandsaktivitäten' deutscher Unternehmen. Soweit die Ergebnisse dieser Untersuchung mit produktbezogenen Entscheidungen für Auslandsmärkte in Verbindung stehen, sind sie der wesentliche Bestandteil der vorliegenden Arbeit.

Im Jahr 1979 wurden 1058 deutsche produzierende Unternehmen durch Quotenverfahren ausgewählt. Die Auswahl wurde basierend auf den Daten der Umsatzsteuerstatistik 1976 nach zwei Merkmalen vorgenommen.[2)] Zum einen wurde die Verteilung der Branchen in der BRD, zum anderen die Verteilung produzierender Betriebe auf die einzelnen Bundesländer nachvollzogen. Die damit verbundene Gefahr, daß der in bezug auf die einzelnen Quoten repräsentative Querschnitt nicht auch hinsichtlich der Kombination beider Merkmale stimmen muß, wurde in Kauf genommen, da aufgrund des Befragungsgegenstandes hierdurch keine wesentlichen Verfälschungen zu erwarten sind.[3)] Darüberhinaus wurden die Bereiche Energiewirtschaft, Wasserversorgung und Bergbau nicht berücksichtigt, sowie stärker exportorientierten

---

1) Vgl. Beuttel, W., Simmerl, J.: Exportgemeinschaften, in: Marketing, Heft 2/1980, S. 113 - 120.
2) Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Fachserie 14, Reihe 8 Finanzen und Steuern, Umsatzsteuer 1976, Stuttgart und Mainz 1978, S. 146 ff.
3) Vgl. Schäfer, E., Knoblich, H.: Grundlagen der Marktforschung, 5. Aufl., Stuttgart 1978, S. 59; vgl. auch Holm, K.: Die Befragung 1, Der Fragebogen - Die Stichprobe, München 1975, S. 163.

Branchen Kontingente von solchen zugeschlagen, die ohnehin weniger im Export tätig sind.[1)]

Der erstellte Fragebogen wurde zunächst einem Pre-Test unterzogen und dann in überarbeiteter Form versandt. Der Gesamt-Rücklauf betrug mit 295 Antworten 27,9%, was angesichts des Adressatenkreises und des Befragungsgegenstandes als durchaus befriedigend betrachtet werden kann.[2)] Die Abweichung der verwertbaren Antworten von der zugrundegelegten Stichprobe waren nicht gravierend, die Antworten verteilten sich wie folgt:

	Anzahl	% der Stichproben-Gesamtheit
- exportierende Unternehmen	189	17,9
- nicht exportierende Unternehmen	30	2,8
- nicht mehr einbezogen	3	0,3
- nicht verwertbar	3	0,3
- Absagen	70	6,6
	295	27,9

Die Angaben der nicht exportierenden Unternehmen wurden manuell ausgewertet, die der exportierenden Unternehmen mittels EDV am Leibnitz-Rechenzentrum.[3)]

---

1) Vgl. zur Branchen- und Länderverteilung der angeschriebenen Unternehmen, Anlage 1.
2) Vgl. Richter, H.J.: Die Strategie schriftlicher Massenbefragungen, ein verhaltenstheoretischer Beitrag zur Methodenforschung, Bad Harzburg 1970, S. 13, 23, 57, 153 ff.; Hafermalz, O.: Schriftliche Befragung - Möglichkeiten und Grenzen, Wiesbaden 1976, S. 15, 28.
3) Vgl. zur ausführlicheren Darstellung des Gangs der Untersuchung: Beuttel, W., Simmerl, J., Escherle, H.J.: Entscheidungsverhalten bei Auslandsaktivitäten, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, München 1980, S. 9 f.

1.3 Struktur der empirischen Basis[1)]

Zur weiteren Verarbeitung des Datenmaterials erscheint zunächst eine Strukturierung einzelner Daten notwendig. Ein grundsätzliches Problem ergab sich dabei mit der Festlegung der Unternehmensgrößen in Klassen. Allein der Begriff der Unternehmensgröße wirft dabei schon die Frage nach den Ausprägungen dieses Merkmals auf, selbst wenn er, wie dies meist geschieht, reduziert wird auf den der Betriebsgröße.[2)] Damit zusammenhängend wird z.B. auch das Abstellen auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, etwa als Einsatzmengen und -werte elementarer Produktionsfaktoren diskutiert, was aber nur zu sehr eingeschränkten Vergleichswerten führt.[3)] Eine eindeutige und immer zutreffende Zuordnung von Unternehmen ist demnach nicht möglich.[4)] Es bleibt lediglich die Möglichkeit, in Abhängigkeit vom Untersuchungsziel durch Indikatoren wie Beschäftigtenzahl, Gewinn, Eigenkapazität, Bilanzsumme, Umsatz usw. eine Zuordnungsmöglichkeit zu erreichen.[5)]

Einerseits aus Gründen der Vergleichbarkeit, vor allem aber aus pragmatischen Gründen (Gefahr vieler Antwortverweigerer) wurde in der vorliegenden Untersuchung der Um-

---

1) Teile dieses Punktes sind erstmals veröffentlicht in: Beuttel, W., Simmerl, J., Escherle, H.J.: Entscheidungsverhalten bei Auslandsaktivitäten, a.a.O..

2) Vgl. Bloech, J.: Betriebs- und Unternehmensgröße, in: Albers, W. et al. (Hrsg.): HdWW, Erster Band, Stuttgart u.a., S. 556; Koch, H.: Betriebsgröße, in: Beckerath, E.v. et al. (Hrsg.): HZSW, Zweiter Band, Stuttgart u.a. 1959, S. 82.

3) Vgl. Busse v. Colbe, W.: Betriebsgröße und Unternehmensgröße, in: Grochla, E., Wittmann, W. (Hrsg.): HWB, Erster Bank, vierte Auflage, Stuttgart 1974, Sp. 566 - 579, Sp. 568.

4) Vgl. Wolff, H., Hofer, P.: Analyse und Prognose der Unternehmensgröße, Studie der Prognos AG, Basel 1975, S. 11.

5) Vgl. Hoffmann, B.F.: Entwicklung der Organisationsforschung, Wiesbaden 1973, S. 249; Jüttner-Kramny, L.: Zur Bedeutung der Unternehmensgrößen für den technischen Fortschritt, Köln u.a. 1970, S. 16 f.

satz als Maßstab für die Unternehmensgröße gewählt, was angesichts eines engen Zusammenhangs zwischen Umsatz und Anzahl der Beschäftigten bei den befragten Unternehmen auch als gerechtfertigt erscheint.[1)]

1.3.1 Allgemeine Strukturdaten

Anhand des Kriteriums 'Umsatz' wurden die Größenklassen folgendermaßen festgelegt:

Abbildung 1: Unternehmen nach Umsatzgrößenklassen[2)]

Klasse	Umsatz in Mio. DM	Unternehmen			
		Anzahl Exportierende abs.	%	Nichtexportierende	Bezeichnung
1	bis 5	14	7,4	5	kleine Unternehmen
2	5- 20	40	21,2	7	kleine mittlere U.
3	20-100	64	33,9	10	mittlere Unternehmen
4	100-250	28	14,8		größere mittlere U.
5	250-500	12	6,3		größere Unternehmen
6	über 500	19	10,1		Großunternehmen
keine Angaben		12	6,3	8	
Gesamt		189	100	30	

Quelle: Erhebung des Instituts für Absatzwirtschaft

Der kleinste erhobene Umsatz lag bei 0,4 Mio. DM, der größte bei 6,5 Mrd. DM, der Mittelwert bei etwa 300 Mio. DM. Somit sind in der Erhebung die kleineren Unternehmensgrößenklassen gegenüber der Grundgesamtheit unterrepräsentiert.[3)]

---

1) Vgl. Beuttel, W., Simmerl, J., Escherle, H.J.: Entscheidungsverhalten bei Auslandsaktivitäten, a.a.O., S. 13, 28 f..
2) Zugrundegelegt sind die Umsätze für das Jahr 1978.
3) Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch 1979 für die Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart und Mainz 1979, S. 162, 195.

Die Verteilung der in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen auf die einzelnen Branchen ergab sich wie folgt:

Abbildung 2: Befragte Unternehmen nach Branchen

Kennziffer	Branche	Anzahl Unternehmen			
		exportierende absolut	%	nicht exportierende	gesamt
20	Chemische Industrie	10	5,3	-	10
21	Kunststoff-, Gummi-Asbestindustrie	12	6,3	3	15
22	Steine/Erden/Keramik/Glas	11	5,8	3	14
23	Metallerzeugung und -bearbeitung	11	5,8	2	13
24	Stahl-, Maschinen-, Fahrzeugbau	40	21,2	7	47
25	Elektrotechnik, Feinmechanik, EBM-Waren	38	20,1	4	42
26	Holz-, Papier- und Druckindustrie	21	11,1	4	25
27	Leder-, Textil-, Bekleidungsindustrie	17	9,0	1	18
28	Nahrungs- und Genußmittel	19	10,1	4	23
30	Bauhauptgewerbe	10	5,3	2	12
	Gesamt	189	100,0	30	219

Quelle: Erhebung des Instituts für Absatzwirtschaft

1.3.2 Strukturdaten in Abhängigkeit von der Auslandstätigkeit

Im folgenden wurden nur die Daten exportierender Unternehmen berücksichtigt. Neben dem Jahr der Firmengründung wurde auch das Jahr erstmaliger Auslandstätigkeit der Unternehmen

erhoben. Wie in der nachstehenden Abbildung ersichtlich wird, reichen die Auslandsaktivitäten z.T. sehr weit zurück:

Abb. 3: Unternehmen nach Beginn der Auslandstätigkeit

Zeitraum	Anzahl	%		% Kumul.
- 1800	1	0,5		0,5
1800 - 1850	3	1,6		2,1
1850 - 1900	32	17,0		19,1
1900 - 1918	10	5,3		24,5
1918 - 1933	26	13,8		38,3
1933 - 1945	12	6,4		44,7
1945 - 1950	28	14,9		59,6
1950 - 1960	33	17,6	55,3	77,1
1960 - 1970	29	15,4		92,6
1970 - 1979	14	7,4		100,0
keine Angaben	1	100,0		
	189			

Quelle: Erhebung des Instituts für Absatzwirtschaft

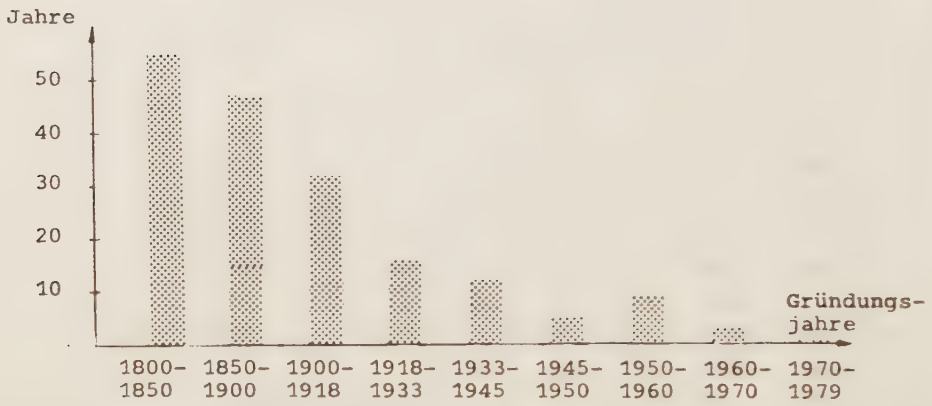
Diese Verteilung ist vor allem interessant vor der Hintergrundinformation, daß in dem hier extra ausgewiesenen Zeitraum zwischen 1945 und 1979 lediglich 22,8% der befragten Unternehmen gegründet wurden.[1)]

Damit im Zusammenhang ist noch von Interesse, wie groß der Zeitabstand zwischen Gründungsjahr und Aufnahme der Auslandstätigkeit war, was in der folgenden Abbildung dargestellt wird.

---

1) Vgl. Beuttel, W., Simmerl, J., Escherle, H.J.: Entscheidungsverhalten bei Auslandsaktivitäten, a.a.O., S. 14.

Abb. 4: Zeitspanne zwischen Unternehmensgründung und Aufnahme der Auslandstätigkeit ab 1800 nach Klassen des Gründungsjahres in Mittelwerten



Quelle: Erhebung des Instituts für Absatzwirtschaft

Damit ist der Trend zur immer schnelleren Expansion der Unternehmer auf Auslandsmärkte offensichtlich. Zwei der drei Unternehmen, deren Gründung in die Jahre zwischen 1970 und 1979 fiel, waren bereits im ersten Geschäftsjahr auf Auslandsmärkten tätig.

1.3.2.1 Bearbeitete Auslandsmärkte

Die bearbeiteten Auslandsmärkte wurden einerseits nach Anzahl, andererseits nach Zielländern erhoben.

Die Anzahl bearbeiteter Auslandsmärkte stellte sich 1978 wie folgt dar.

Abb. 5: Anzahl belieferter Auslandsmärkte 1978 nach Klassen

Klasse	Anzahl bearbeiteter Länder	Anzahl Unternehmen	
		absolut	%
1	1 - 4	14	7,4
2	5 - 9	28	14,8
3	10 - 14	20	10,6
4	15 - 24	27	14,3
5	25 - 39	23	12,2
6	40 - 59	32	16,9
7	60 - 79	19	10,0
8	80 - 109	11	5,8
9	110 - 139	9	4,8
10	140 und mehr	3	1,6
	keine Angaben	3	1,6
	Gesamt	189	100,0

Diese zum Teil doch recht hohe Anzahl belieferter Auslandsmärkte verteilte sich in sehr unterschiedlichem Maße auf die einzelnen bearbeiteten Märkte.

Die wesentlichsten Märkte wurden durch die Frage nach den sieben wichtigsten Auslandsmärkten für jede Unternehmung erhoben. Die Nennungen ergaben, daß mit Abstand die Mehrheit dieser Märkte nahegelegene Länder im mitteleuropäischen Raum waren.

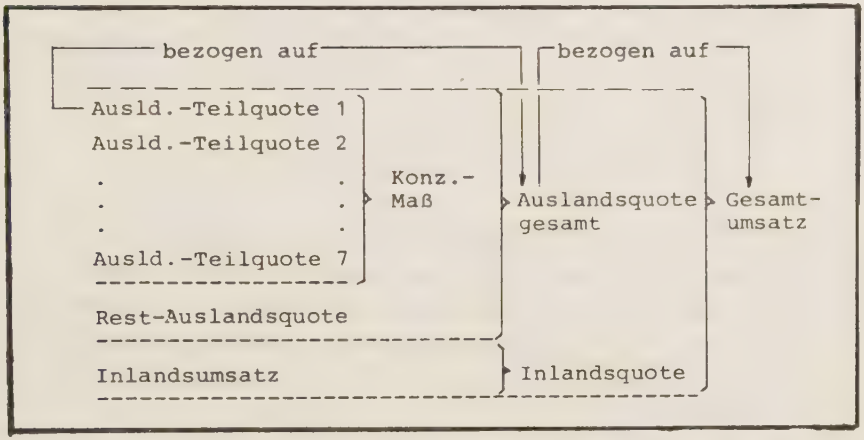
Als jeweils zu den wichtigsten Ländern gehörig wurden von den Unternehmen genannt:

	Anzahl der Nennungen
1. Niederlande	105
2. Frankreich	93
3. Österreich	85
4. Schweiz	78
5. Belgien	68
6. Italien	63
7. Großbritannien	57
8. USA	52
9. Schweden	40
10. Dänemark	28
11. Spanien	20
12. Luxemburg	18
13. Norwegen	16
14. Jugoslawien	14
15. Saudi-Arabien Japan Iran	je 13
16. Südafrika	12
17. Australien Brasilien Kanada Ungarn	je 10

Damit ist zunächst festzustellen, daß Entwicklungsländer kaum von Bedeutung sind.

Um die Bedeutung der wichtigsten Exportländer im Rahmen des Kontingents aller Auslandsmärkte zu ermitteln, wurde ein Konzentrationsmaß ermittelt, das den Anteil der jeweils sieben wichtigsten Auslandsmärkte am gesamten im Ausland erzielten Umsatz in 1978 darstellt. Der Bezug zum Gesamtumsatz stellt sich wie folgt dar:

Abb. 6: Das Konzentrationsmaß als Quote des Exportumsatzes



Die Verteilung des Konzentrationsmaßes zeigt, daß in vielen Fällen der weitaus größte Teil des Exportumsatzes sich auf höchstens[1] sieben Länder beschränkt:

Abb. 7: Verteilung des Konzentrationsmaßes nach Klassen

	Größenklasse K-Maß	Anzahl der Fälle	%	% Kumul.
1	1 - 9 %	0	0	0
2	10 - 19 %	4	3,9	3,9
3	20 - 29 %	2	2,0	5,9
4	30 - 39 %	3	2,9	8,8
5	40 - 49 %	2	2,0	10,8
6	50 - 59 %	12	11,8	22,5
7	60 - 69 %	14	13,7	36,3
8	70 - 79 %	19	18,6	54,9
9	80 - 89 %	19	18,6	73,5
10	90 und mehr %	27	26,5	100,0
	keine Angaben	87		
		189		

Quelle: Erhebung des Instituts für Absatzwirtschaft

1) Höchstens, weil in einigen Fällen weniger als sieben Länder genannt wurden.

Angesichts der Tatsache, daß nur knapp über 10% der Beantworter dieser Frage ihren Exportumsatz zu weniger als 50% auf den sieben wichtigsten Märkten erzielen, soll noch die generelle Verteilung der Auslandsumsätze dargestellt werden.

1.3.2.2 Umsatzquoten von Auslandsmärkten

Die erzielten Auslandsumsätze sind grundsätzlich zu unterscheiden in Umsätze durch Exporttätigkeit und Umsätze durch produzierende ausländische Tochtergesellschaften bzw. Beteiligungen an ausländischen produzierenden Unternehmen (Joint Ventures)[1]. Die Exportumsätze ergaben sich dabei wie folgt:

Abb. 8: Exportumsätze in % vom Gesamtumsatz nach Quotenklassen

Klasse	Exportquote	Unternehmen	
		absolut	%
1	unter 10%	29	15,3
2	10% bis unter 20%	34	18,0
3	20% bis unter 30%	32	16,9
4	30% bis unter 40%	29	15,3
5	40% bis unter 50%	21	11,1
6	50% bis unter 60%	13	6,9
7	60% bis unter 70%	13	6,9
8	70% bis unter 80%	8	4,2
9	80% bis unter 90%	4	2,1
10	90% und mehr	1	0,5
	keine Angaben	5	2,6
		189	100,0

Quelle: Erhebung des Instituts für Absatzwirtschaft

1) Vgl. Steinmann, H., Kumar, B., Wasner, A.: Internationalisierung von Mittelbetrieben, eine empirische Untersuchung in Mittelfranken, Wiesbaden 1977, S. 34 ff.

Die Konzentration bei relativ geringen Exportquoten zeigt sich analog auch bei der Umsatzverteilung ausländischer Tochterunternehmen, die im folgenden als Gegenüberstellung der Werte von 1973 und 1978 dargestellt wird.

Abb. 9: Umsatzanteile am Gesamtumsatz ausländischer Tochterunternehmen nach Quotenklassen

Anteilsquote	Anzahl 1973	Anzahl 1978	Veränderung
unter 10%	11	9	- 2
10 bis unter 20%	13	19	+ 6
20 bis unter 30%	3	11	+ 8
30 bis unter 40%	3	2	- 1
40 bis unter 50%	1	4	+ 3
50 bis unter 60%	-	1	+ 1
60 bis unter 70%	1	1	-
	32	47	+15
keine Angaben	157	142	
	189	189	

Quelle: Erhebung des Instituts für Absatzwirtschaft

Der Mittelwert der insgesamt durch Auslandstöchter getätigten Umsatzanteile stieg in den Jahren 1973 bis 1978 von 15,9% auf 18,4%. Darüberhinaus wurde in dieser von 15 Unternehmen die produzierende Auslandstätigkeit erstmals aufgenommen, was eine weitere Ausweitung der Auslandstätigkeit darstellt, wenngleich dadurch der Mittelwert für 1978 etwas gesenkt worden sein kann. Eine derartige Ausweitung der Auslandstätigkeit läßt sich auch anhand der anderen Strukturmerkmale nachweisen.

1.3.2.3 Entwicklung der Auslandstätigkeit

Die bei der Entwicklung der Umsatzanteile ausländischer Tochterunternehmen aufgezeigte Zunahme der Auslandsaktivitäten soll nun noch kurz anhand anderer wesentlicher Größen dargestellt werden.

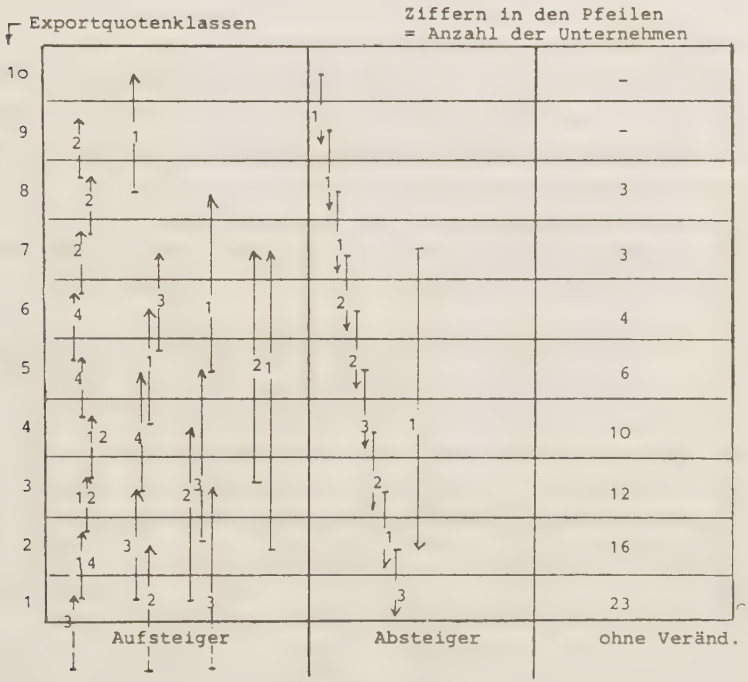
Da die Veränderung von Quoten nur in Zusammenhang mit der jeweiligen Bezugsgröße aussagekräftig ist, wird zunächst die Zunahme der Umsätze durch Gegenüberstellung derer von 1973 und 1978 vorgenommen.

Abb. 10: Umsätze 1973 und 1978 nach Größenklassen

Klasse	Umsatz in Mio. DM	1973		1978	
		exportierende	nicht export.	exportierende	nicht export.
1	bis 5	23	3	14	5
2	5 - 20	47	7	40	7
3	20 - 100	57	2	64	10
4	100 - 250	17		28	
5	250 - 500	10		12	
6	über 500	14		19	
keine Angaben		21	18	12	8
Gesamt		189	30	189	30

Bei dieser Darstellung des Umsatzwachstums in Klassen ist zu berücksichtigen, daß ein Wachstum innerhalb jeder Klasse nicht erkenntlich wird. Dennoch ist eine deutliche Verschiebung in die höheren Umsatzklassen, die u.a. einhergeht mit einer Zunahme der durchschnittlichen Exportquoten zu erkennen, wie sich anhand eines Wanderungsdiagrammes gut aufzeigen läßt.

Abb. 11: Wanderungsdiagramm der Exportquoten nach Klassen



---- = 1973 kein Export

Gesamtzahl der Unternehmen: 189

Fehlende Werte: 4

Quelle: Erhebung des Instituts für Absatzwirtschaft

Hierbei zeigt sich, daß vor allem Unternehmen mit relativ geringen Exportquoten zu den "Aufsteigern" gehören, des öfteren sogar über mehrere Klassen hinweg. Die "Absteiger" verringerten ihre Quoten mit einer Ausnahme jeweils nur um eine Klasse, was aber auch im Zusammenhang mit den zwischen

1973 und 1978 neu hinzugekommenen ausländischen Tochterunternehmen in Zusammenhang zu sehen ist, die durch Aufnahme eigener Produktion den Export z.T. ersetzen.

Abschließend sei noch durch Gegenüberstellung der Klassen für 1973 und 1978 gezeigt, daß neben den übrigen Wachstumsmerkmalen auch die Anzahl der bearbeiteten Auslandsmärkte zugenommen hat.

Abb. 12: Anzahl belieferter Auslandsmärkte in 1973 und 1978 nach Klassen

Klasse	Anzahl der bearbeiteten Länder	Anzahl der Unternehmen	
		1973	1978
1	1 - 4	30	14
2	5 - 9	25	28
3	10 - 14	18	20
4	15 - 24	16	27
5	25 - 39	25	23
6	40 - 59	27	32
7	60 - 79	11	19
8	80 - 109	10	11
9	110 - 139	8	9
10	140 und mehr	1	3
	keine Angaben	18	3
		189	189

Quelle: Erhebung des Instituts für Absatzwirtschaft

Insgesamt kann demnach festgestellt werden, daß das Wachstum der befragten Unternehmen in hohem Maße sowohl durch Steigerung der Umsätze auf den bereits erschlossenen Auslandsmärkten als auch durch Erschließung neuer Märkte getragen wurde.

1.4 Weiteres Vorgehen

Zur Schaffung begrifflicher Grundlagen wird im folgenden kurz auf die generellen Möglichkeiten der Aktivitätsausweitung sowohl in sachlicher als auch in geographischer Hinsicht eingegangen und beides in einen gedanklichen Bezug zu den bisherigen Aktivitäten gesetzt. Danach wird die Struktur von Rahmenfaktoren auf Auslandsmärkten sowie Produktmerkmale in Zusammenhang mit dem Lebenszykluskonzept kurz dargestellt.

Die folgenden Kapitel bauen auf die empirische Basis, deren Struktur im vorangegangenen aufgezeigt wurde, auf. Anhand der Daten werden zunächst Richtung und Umfang der Zunahme internationaler Absatztätigkeit, die für die Erschließung neuer Märkte herangezogenen Informationsquellen sowie Methoden der Auslandsmarktwahl jeweils unter Hinweis auf deren Kombinationen und weitere Möglichkeiten beschrieben.

Mit den Kriterien der Auslandsmarktwahl wird auch deren Bedeutung für einzelne Produktbereiche sowie gemeinsames Heranziehen mehrerer Merkmale analysiert.

Die direkt produktbezogenen Vorgehensweisen der befragten Unternehmen werden zunächst unter dem Aspekt der zeitlichen Abfolge mit Bezug auf die Stadien des Produktlebenszyklus dargestellt. Bei der Analyse der produktkonzeptionellen Strategien werden auch die sie jeweils hemmenden oder fördernden Einflußfaktoren angesprochen und somit Hinweise für mögliche Handlungsweisen gegeben. Gleiches gilt auch für die daran anschließende Behandlung der die Programmkonzeption beeinflussenden Faktoren.

2. Begriffliche Grundlagen

Um die Befragungsergebnisse in einem gewissen Sinnzusammenhang darstellen zu können, sollen zunächst die mit der Auslandsmarktbearbeitung und ihrer Zielsetzung verwandten Tatbestände auf dem Binnenmarkt kurz aufgezeigt werden. Im Anschluß daran werden die gedanklichen Grundlagen zur Definition des Auslandsmarktes und die damit zusammenhängenden Einschränkungen beschrieben.

2.1 Von der Binnenmarktbearbeitung zur internationalen Markterschließung

Im folgenden soll zunächst davon ausgegangen werden, daß vor der Entscheidung zur Auslandsmarktbearbeitung bereits eine Betätigung des Unternehmens auf Binnenmärkten vorliegt. Implizit sind damit auch gewisse Zielsetzungen auf strategischer und operationaler Ebene gegeben, auf die entsprechende Entscheidungen der Unternehmensleitung ausgerichtet sind.[1] Wenn auch eine Abhandlung über mögliche Unternehmens- bzw. Absatzziele nicht in den Rahmen der vorliegenden Arbeit gehört, seien doch einige beispielhafte Zielsetzungen genannt, an denen deren übergreifende Bedeutung sowohl für die Binnen- als auch für die Auslandsmarktbearbeitung erkenntlich wird:[2]

- Gewinnstreben,
- Umsatzstreben,
- Wirtschaftslichkeitsstreben,

---

1) Vgl. Leitherer, E.: Betriebliche Marktlehre, Zweiter Teil: Die Aktionsbereiche, Stuttgart 1978, S. 20 ff.
2) Vgl. Heinen, E.: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Das Zielsystem der Unternehmung, 3. Auflage, Wiesbaden 1976, S. 59 ff.

- Sicherung des Unternehmenspotentials,
- Sicherung der Liquidität,
- Prestigestreben,
- Machtstreben,
- ethische und soziale Bestrebungen.

Diese formalen Ziele sind einerseits durchaus hinsichtlich ihrer Gültigkeit kritikwürdig, andererseits aber auch noch nicht operational genug, um einzelne Aktionen direkt daran auszurichten.[1)]

Infolge der Einschränkung durch die Thematik sind für die vorliegende Arbeit letztlich alle diejenigen Ziele relevant, die Einfluß auf Entscheidungen zur Marktwahl und zur strategischen Produktkonzeption haben können.

2.1.1 Intensivierung der Marktbearbeitung im Inland

Setzt man bei der Prämisse bestehender Binnenmarktbearbeitung an und unterstellt unter Berücksichtigung verschiedener möglicher Zielformulierungen den Willen, innerhalb des Inlandsmarktes Veränderungen vorzunehmen, so ergeben sich zwei wesentliche Wege dies zu erreichen. Einerseits kann versucht werden, den Markt mit einer bereits bestehenden Leistungskonzeption zu erweitern und so neue Absatzmöglichkeiten zu erschließen. Zum anderen stellt sich u.U. die Frage, ob nicht auf schon erschlossenen Märkten neue Impulse durch Erweiterung des Leistungsangebotes erreicht werden können.

---

1) Vgl. hierzu u.a.: Berthel, J.: Zielorientierte Unternehmungssteuerung, die Formulierung operationaler Zielsysteme, Stuttgart 1973; Hauschildt,J.: Zur Artikulation von Unternehmenszielen, in: ZfbF, 1970, S. 545 - 559; Heinen, E.: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, a.a.O.; Koppelmann, U.: Grundlagen des Produktmarketing, zum qualitativen Informationsbedarf von Produktmanagern, Stuttgart et al. 1978, S. 101 ff.; Leitherer, E.: Betriebliche Marktlehre, Zweiter Teil, a.a.O., S. 20 ff.; Raffée, H.: Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen 1974, S. 121 ff.

2.1.1.1 Erweiterung des Inlandsabsatzes durch die Erschließung neuer Märkte

Sollen Leistungen unverändert auf neuen Märkten angeboten werden, so sind zunächst zwei Fälle zu unterscheiden:

1. Das Leistungsangebot ist auf die gleiche Zielgruppe abgestellt wie bislang, die Märkte unterscheiden sich nur räumlich von den bisher bearbeiteten (d.h. in der Regel: sie sind weiter entfernt). Diese Verhaltensweise bedingt eine analoge Zielgruppe mit vergleichbarer Bedarfsstruktur, wie sie auf dem Ausgangsmarkt angesprochen wurde.

2. Innerhalb des bisher bedienten Marktgebietes wird versucht, das bestehende Leistungsangebot in einen bedarfsmäßig neuen Markt zu lancieren. Hierfür ist Voraussetzung, daß die erstellten Leistungen eine entsprechende Vielseitigkeit aufweisen, bzw. daß entsprechend bedarfskreative Aktionsmöglichkeiten gegeben sind.

Diese Trennung des Begriffes "neue Märkte" in die beiden beschriebenen Merkmale "räumlich" und "artmäßig" soll darauf hinweisen, daß - wie später noch aufgezeigt wird - neue Märkte zwar häufig beide Teilbereiche beinhalten, dies aber nicht unbedingte Voraussetzung ist. Eine derartige Änderung der Zielgruppe mit Aufnahme neuer Absatzregionen läßt sich beim sog. "Friesennerz" erkennen, der, ursprünglich im norddeutschen Küstenbereich als allgemeine Schlechtwetterkleidung gebraucht (Bekleidungsbedarf), im süddeutschen Raum zunächst als Segelkleidung (Sportbedarf) angeboten wurde. Ähnliche Erscheinungen sind auch bei der unterschiedlichen Einschätzung alkoholischer Getränke (Wein, Bier, besonders Alt, Pils usw.) in verschiedenen Regionen Deutschlands zu beobachten, die oft mit der Ausdehnung auf andere Absatzge-

biete einen Bedeutungswandel erfahren.[1)]

2.1.1.2 Erschließung neuer Märkte durch Produktveränderung bzw. Programmveränderung

Betrachtet man die Produktpolitik vor dem Hintergrund verschiedener möglicher Bedarfsstrukturen, so bietet sich eine grundsätzliche Zweiteilung möglicher Handlungsweisen an:

1. Es wird von bestehenden Bedürfnissen oder Bedürfniskomplexen ausgegangen, die mit dem aktuellen Programm noch nicht erfaßt werden. In diesem Fall kann versucht werden, gemäß dem ausgewählten Marktsegment möglichst optimale Produkte zu erstellen und so eine (als Ziel unterstellte) Absatzausweitung zu erreichen.

2. Ein bereits bestehender Markt soll mit neuen Produkten versorgt werden, bestehende Bedürfnisse sollen also auf neue Art und Weise befriedigt werden. Dabei sei der Neuheitsbegriff auf den Produzenten bezogen zu sehen, d.h. es kann sich sowohl um Produktinnovationen als auch um -imitationen handeln.[2)]

2.1.2 Zur Ausdehnung auf internationale Märkte

Grundsätzlich können die gleichen Zielsetzungen, die ein Unternehmen zur räumlichen Ausdehnung des Absatzfeldes im Inland bewegen, auch zu einer Erweiterung der Tätigkeit auf Auslandsmärkte führen. Wenn auch vielfach eine andere

---

1) Vgl. Tietz, B.: Markt und Marketing für Bier, eine Analyse aus Anlaß des 125jährigen Jubiläums der Privatbrauerei Thier, Dortmund 1979, S. 73 ff.
2) Vgl. Weinhold-Stüntzi, H.: Die Marketingstrategie, Langfristige Ziele und Verhaltensweisen im Markt, in: Schweizerische Volksbank (Hrsg.) Die Orientierung Nr. 72, 1979, S. 20 f.

Gewichtung potentieller Ziele unterstellt werden darf, lassen sich diese doch letztlich auf das in Kapitel 2.1 angesprochene allgemeine Zielsystem zurückführen.

Um eine bessere Einordnung der Befragungsergebnisse zu ermöglichen, soll auch hier wieder die Trennung in raumbezogene Marktausweitung und leistungsbezogene (hier: programmbezogene) Marktausweitung vollzogen werden.

2.1.2.1 Räumliche Marktausweitung mit Hilfe von Auslandsselektion

Die Ausweitung des Absatzes auf ausländische Märkte kann durchaus ähnlich einer graduellen Steigerung der Marktausweitung innerhalb der BRD gesehen werden. Denkt man jedoch an die Möglichkeit der Marktbearbeitung in Übersee, so sind dieser Betrachtungsweise Grenzen gesetzt. Mit der Einbeziehung der Weltmärkte in die Überlegungen zum potentiellen Absatzraum ergeben sich Dimensionen, die sich schon allein bezüglich der Informationsbeschaffung und -verarbeitung, notwendiger Finanz- und Personalmittel, aber auch hinsichtlich der Risiken mit einer Binnenmarktbearbeitung nicht mehr vergleichen lassen.[1)]

Eine grobe Einordnung potentieller Märkte unter bezug auf den Heimatmarkt läßt sich erreichen durch eine Unterscheidung in

1. erschlossene Märkte,
2. verwandte Märkte,
3. fremde Märkte.

Diese Unterscheidung wäre - gemäß der für Binnenmärkte - noch differenzierter darstellbar in räumlich und sachlich

---

1) Vgl. Berekoven, L.: Internationales Marketing, Wiesbaden 1978, S. 29 f.

verwandte bzw. fremde Märkte, was hier aber im Sinne des weiteren Ablaufs unterlassen wird.

ad 1: Bereits erschlossene Märkte seien hier die bezüglich Zielgruppen und Region bereits bearbeiteten Märkte, wobei zur Vereinfachung eine Differenzierung innerhalb der BRD nicht vorgenommen wird.

ad 2: Unter verwandten Märkten seien Märkte verstanden, deren Bedarfs- und Abnehmerstruktur Ähnlichkeit mit derjenigen auf dem Binnenmarkt hat, und die im allgemeinen räumlich nicht allzuweit vom Binnenmarkt entfernt sind (z.B. EG-Märkte). Bereits die in Kapitel 2.1.1.1 dargestellten Beispiele zeigen, daß sich der Kreis derartig verwandter Märkte in Abhängigkeit vom jeweiligen Leistungsprogramm ändern kann.

ad 3: Auf fremden Märkten seien keine bzw. nur geringe Gemeinsamkeiten mit dem Binnenmarkt zu beobachten. Diese Märkte sind tendenziell räumlich weiter entfernt und unterscheiden sich entsprechend auch hinsichtlich anderer Merkmale (wie z.B. wirtschaftlicher und politischer Struktur, Einkommen usw.) deutlicher vom Binnenmarkt als verwandte Märkte.

Die genannten Klassifizierungskriterien für die Fremdheit von Auslandsmärkten sind hier als gedanklicher Hintergrund zu sehen, vor dem sich die Selektion bestimmter Märkte als potentielle Absatzgebiete abspielt. Dieser Schritt sei weiterhin die Grundlage für die nachfolgenden (vereinfachten) Überlegungen möglicher Produktstrategien.

2.1.2.2 Produktpolitik als Aktionsbereich der Auslandsmarktbearbeitung

Das Maß, in dem die Konzeption einzelner Produkte auf die Struktur des gewählten Auslandsmarktes abgestellt sein soll, hängt neben Marktfaktoren wie Konkurrenzsituation, Kaufkraftverteilung usw. wiederum stark vom aktuellen bzw. potentiellen Leistungsprogramm ab. Aus diesem Grunde soll auch hier - ausgehend vom derzeitigen Programm der Unternehmung - der Versuch zur Einteilung verschiedener möglicher Vorgehensweisen unternommen werden.

Die potentielle Produktpalette setze sich demnach zusammen aus:

1. eingeführten Produkten,
2. veränderten Produkten,
3. neuen Produkten.

Damit ist zunächst der Bezug zum "Heimatmarkt" als Absatzgebiet des aktuellen Verkaufsprogrammes gegeben.

ad 1: Bereits markteingeführte Produkte sind Produkte, die aus produktionspolitischen oder anderen Gründen keine Änderung erfahren. Soweit Markierung und Verpackung (speziell im Konsumgüterbereich) als Bestandteil des Produktes bzw. seiner Qualitätsmerkmale zu betrachten sind, seien sie mit eingeschlossen.

ad 2: Von veränderten Produkten ist dann die Rede, wenn sich diese Veränderungen nur auf die oben genannten Merkmale beziehen, darüber hinaus auch für den Fall technischer Abwandlungen (Weiterentwicklung oder Vereinfachung) sowie bei entsprechender geschmacklicher (Form-, Farbgebung) Anpassung. Ausgeschlos-

sen seien hier jedoch mode- bzw. trendbedingte Änderungen, die im Zeitablauf ohnehin regelmäßig auftreten.[1)]

ad 3: Neue Produkte sind aus Produzentensicht solche Produkte, die anders sind als die Produkte, die bisher im aktuellen Leistungsprogramm enthalten sind. Dabei sei auch die Übernahme neuer Funktionen durch bisherige Produkte für den Verwender eingeschlossen, soweit dies nicht durch Fall 2. bereits erfolgt ist.

Angewandt auf Märkte unterschiedlicher Fremdheit bezüglich des Heimatmarktes kann sich nun hier eine Einordnung eines objektiv unveränderten Produktes ergeben, wie sie im folgenden gezeigt werden soll.

2.1.3 Positionierung von Produkten auf Märkten unterschiedlicher Fremdheitsgrade

"The key decision that must be taken in international product planning is whether to produce standardized products suitable for all markets or to differentiate products to meet the particular needs of all marktets."[2)] Channon und Jalland verweisen damit auf zwei mögliche strategische Grundrichtungen, die vor dem Hintergrund verschiedener möglicher Zielmärkte jedoch noch etwas differenzierter betrachtet werden können. Es erscheint deshalb sinnvoll, den Zusammenhang zwischen möglichen Produktstrategien und der Fremdheit der Märkte kurz aufzuzeigen.

---

1) Vgl. Weinhold-Stünzi, H.: Die Marketingstrategie, a.a.O., S. 20.
2) Channon, D.F., Jalland, M.: Multinational Strategic Planning, London, Basingstoke 1979, S. 269.

Abb. 13: Produktstrategien auf Märkten unterschiedlicher Fremdheit

Märkte	erschlossene Märkte	verwandte Märkte	fremde Märkte
eingeführte Produkte	I/I	I/II	I/III
veränderte Produkte	II/I	II/II	II/III
neue Produkte	III/I	III/II	III/III

Quelle: in Anlehnung an: Borschberg, E.: Das Marketing-System, in: Schweizerische Volksbank (Hrsg.): Die Orientierung Nr. 65, 1977, S. 21.

Die bezeichneten Vorgehensweisen seien kurz aufgerissen unter der Voraussetzung, daß die Andersartigkeit der Märkte sich auf Auslandsmärkte erstrecke.

ad I/I Da es sich hier lediglich um eine Intensivierung der Inlandsmarktbearbeitung handelt, bei der sowohl der Absatzmarkt als auch das Produkt unverändert bleiben, sei dieser Fall ausgeklammert.[1)]

ad I/II Diese Strategie wird sich überall dort anbieten, wo aufgrund ähnlich gelagerter Bedarfsstrukturen wie im Inland eine Veränderung des Produktes nicht

1) Vgl. hierzu u.a.: Borschberg, E.: Das Marketing-System, Bern u.a. 1965, S. 21; Leitherer, E.: Betriebliche Marktlehre, Zweiter Teil, a.a.O., S. 23; Weinhold-Stünzi, H.: Marketingstrategie, a.a.O., S. 20.

als sinnvoll oder zumindest nicht als notwendig erscheint.

ad I/III Als Ergebnis zielgerichteter Auslandsmarktbearbeitung läßt sich diese Strategie mit dem Anstreben einer internationalen Marke[1)] darstellen. Sie kann aber auch Ausdruck dafür sein, daß Produkte, die im Inland rückläufige Absatzerfolge aufweisen, auf fremden Märkten noch abgesetzt werden.

ad II/I Unter dem Aspekt isolierter Binnenmarktbearbeitung sei diese Strategie hier ausgeklammert (siehe I/I), im Zusammenhang mit Auslandsmärkten sei jedoch auf die Möglichkeit verwiesen, daß dort gemachte Erfahrungen zu Veränderungen der Inlandsprodukte führen können.

ad II/II Häufig wird die Bearbeitung eines verwandten Marktes eine Veränderung des Produktes im Hinblick auf geänderte technische Bedingungen (110/220 Volt o.ä.) notwendig erscheinen lassen. Durch Veränderungen auch in geschmacklicher Hinsicht oder zur Einhaltung rechtlicher Normen kann so auf verwandten Märkten oft mit erträglichen Aufwendungen beachtlicher Absatzerfolg erzielt werden.

ad II/III Hier macht die Fremdheit des Marktes eine Veränderung des Produktes oft unumgänglich, sowohl durch naturgegebene Faktoren (Geographie, Klima) als auch durch unterschiedlichen Stand der technischen Entwicklung oder der Infrastruktur.

ad III/I Zunächst sei auf die gleichen Einschränkungen wie bei I/I verwiesen. Bezüglich des Zusammenwirkens mit Auslandsmarktstrategien sei jedoch auch hier

---

1) Vgl. den weltweiten Vertrieb von Coca-Cola.

die Möglichkeit der Neukonzeption von Produkten für den Binnenmarkt aufgrund von Auslandsmarkterfahrungen genannt. Weiter kann hier im Zeitablauf der Beginn einer neuen Produktgeneration gesehen werden, womit sich wieder der Beginn der Marktausweitung bei I/I ergeben kann.

ad III/II Mit neuen Produkten werden verwandte Märkte wohl am häufigsten dann versorgt, wenn diese Produkte gleichzeitig auch auf dem Binnenmarkt eingeführt werden. In diesem Falle wäre wieder eine Analogie zu I/II hergestellt. Denkbar sind jedoch auch Fälle, in denen auf dem verwandten Markt eine Marktlücke erkennbar ist, die im Heimatmarkt bereits besetzt ist. In diesem Zusammenhang sei auch darauf verwiesen, daß dem verwandten Markt bei entsprechender Eignung auch eine Testmarktfunktion für den Heimatmarkt oder auch für fremde Märkte zugeschrieben werden kann.

ad III/III Dies ist auf jeden Fall das konsequenteste Vorgehen im Sinne einer bedarfsgerichteten Produktpolitik auf Auslandsmärkten, insbesondere, wenn für mehrere fremde Märkte jeweils ein eigenes Produkt angeboten wird. Abgesehen von Gütern der Auftrags- bzw. Einzelfertigung wird dies jedoch v.a. aus produktions-, finanzierungs- und organisationstechnischen Gründen in reiner Form kaum durchführbar sein. Vielmehr wird sie in einigen Fällen gemeinsam mit anderen Strategien bei entsprechenden Marktvolumina auf wenigen Auslandsmärkten anwendbar sein.

2.2 Bedeutung besonderer Rahmenfaktoren von Auslandsmärkten

"Das menschliche Handeln in den Aktionsbereichen ist durch einen Rahmen von Faktoren strukturiert, welche die Gestaltung der unternehmerischen Handlungen bestimmen und ihnen einen charakteristischen Spielraum gewähren."[1] Diese Vorgabe eines charakteristischen Spielraumes zeichnet sich bei der Betrachtung fremder Märkte durch Besonderheiten aus, die sich im Vergleich zum Heimatmarkt häufig wesentlich restriktiver darstellen. Auch hier gilt, daß einzelne Faktoren für verschiedene Produktgruppen und verschiedene Länder völlig unterschiedliche Bedeutung haben können.

Um der Komplexität dieses Tatbestandes gerecht zu werden, soll nun aufzuzeigen versucht werden, daß die Fremdheit eines Marktes darstellbar ist anhand von Faktoren, die auf Auslandsmärkten andere Bedeutung haben als auf dem Heimatmarkt.

Der Schwierigkeitsgrad des Zugangs zu fremden Märkten kann demnach nicht auf eine einzige operationale Größe, wie etwa die Kostenhöhe, zurückgeführt werden, wie dies z.T. in der Standortfaktorenlehre[2] versucht wurde, da in bezug auf Auslandsmarktkriterien oft eine kostenmäßige Erfassung überhaupt nicht möglich ist.

Auch ein Ansatz, der die Entfernungskomponente als Bestimmungsgröße für die räumliche Zuordnung von Produktionsstätte und Markt vorgibt, wie er bereits vor 150 Jahren von Thünen[3] dargelegt wurde, erscheint hier nicht praktikabel.

---

1) Leitherer, E.: Betriebliche Marktlehre, Erster Teil: Grundlagen und Methoden, Stuttgart 1974, S. 102.
2) Vgl. z.B.: Weber, A.: Über den Standort der Industrien, 1. Teil, Reine Theorie des Standortes, Tübingen 1909.
3) Vgl. Thünen, J.H.v.: Der isolierte Staat in Beziehung

Löst man den Begriff "Entfernung" aber aus der Bindung an ein räumliches Distanzverständnis, so ergibt sich die Möglichkeit der Unterscheidung hinsichtlich verschiedener Merkmale zwischen dem heimischen Binnenmarkt und anderen Märkten.

"The Uppsala school argues that exporting tends to begin with the psychologically closest country and then extends progressively to countries that are psychologically more-and-more distant."[1] Nach Johanson und Vahlne ist dabei Psychological Distance "... the sum of factors preventing the flow of informations from and to the market. Examples are differences in language, education, business practices, culture and industrial development."[2]

In Anlehnung daran lassen sich einige wesentliche Merkmale, anhand derer die Entfernung fremder Märkte zum Heimatland aufgezeigt werden kann, unter den Begriffen

- wirtschaftliche Faktoren,
- naturgegebene Faktoren,
- sozio-kulturelle Faktoren,
- politische und rechtliche Faktoren

schlaglichtartig aufzählen.

---

auf Landwirtschaft und Nationalökonomie, Rostock 1926, zit. nach: Stavenhagen, G.: Geschichte der Wirtschaftstheorie, 2. Aufl., Göttingen 1957, S. 106.

1) Bilkey, W.J.: An Attempt Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms, in: International Business Studies, Heft 1, 1978, S. 36, dort zitiert nach: Wiedersheim-Paul, F., Welch, L.S., Olson, H.C.: Before the First Export Order: A Behavioral Model. Working Paper, No. 10, Department of Economics, University of Queensland, Queensland, Australia, 1975 und Johanson, J., Vahlne, J.: A Model of the internationalization Process of Firm, University of Uppsala, Center of international Business Research, Working Paper, Uppsala 1975.

2) Johanson, J., Vahlne, J.: The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge, Development and Increasing Foreign Market Commitments, Journal of International Business Studies, Heft 1, 1977, S. 24.

Die Entfernung fremder Märkte hinsichtlich wirtschaftlicher Faktoren kann etwa zum Ausdruck kommen im Volkseinkommen und damit zusammenhängend dem durchschnittlichen Pro-Kopf-Einkommen des betrachteten Landes, sowie weiteren volkswirtschaftlichen Daten wie Struktur der Konsumausgaben, Möglichkeiten des Kundenkredits, Wachstum der Kaufkraft usw.[1] Weiter lassen sich hier auch Unterscheidungsmerkmale hinsichtlich der Konkurrenzverhältnisse, infrastruktureller Gegebenheiten, Währungsstabilität, technologischem Niveau u.ä. subsummieren.

Die tatsächliche räumliche Entfernung zur Bundesrepublik sei hier eingeordnet unter den natürlichen Faktoren neben klimatischen und geographischen Gegebenheiten sowie Größe des Landes, Bodenschätzen oder Energiequellen. Bei der Erfassung räumlicher Entfernungen ist dabei natürlich auch die Unterscheidung zwischen möglichen Landverbindungen und der u.U. notwendigen Überbrückung von Überseedistanzen zu berücksichtigen.

Die Entfernung im kulturellen und sozialen Bereich ist vor allem begründet in der anthropologischen Entwicklungsgeschichte in fremden Ländern.[2] Ein Teil der hier an anderer Stelle aufgeführten Faktoren ließe sich auch unter dem Begriff "kultureller Universalien" einordnen, wie z.B. Technologie, politische Struktur usw.[3]

Als mögliche Einflußfaktoren für die Beurteilung der Entfernung anderer Länder sei hier besonders verwiesen auf Religion, Landessprache, Bildungsstand und das, was gemeinhin als "Wirtschaftsmentalität"[4] bezeichnet wird.

---

1) Vgl. Stahr, G.: Auslandsmarketing, Band 1, Marktanalyse, Stuttgart u.a. 1979, S. 51 ff.
2) Vgl. Meissner, H.G.: Anthropologische Grundlagen der Exportmarktforschung, Berlin 1959, S. 40 f.
3) Vgl. ebd., S. 43.
4) Vgl. ebd., S. 52 f.

Die Faktoren des sozio-kulturellen Bereiches können einerseits erhebliches Gewicht bei der Beurteilung eines Auslandsmarktes als Absatzgebiet für bestimmte Produkte haben. Andererseits ist in eben diesem Bereich auch entwicklungsgeschichtlich die Ursache für Ausprägungen z.B. wirtschaftlicher Faktoren und politischer Faktoren zu sehen.

Unter eben diesen politischen und rechtlichen Faktoren sei vor allem das Wirtschaftssystem genannt, das ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zum Heimatmarkt darstellt. Dadurch mitbeeinflußt sind Faktoren wie politische Stabilität, Rechtssicherheit, evtl. hemmender Behördeneinfluß im Abnehmerland, Subventionen des Auslandes usw.[1] Daneben sind auch diejenigen Rechtsnormen zu nennen, die direkten Einfluß auf die Absatzmöglichkeiten einzelner Produkte nehmen, wie z.B. Wettbewerbsbeschränkungen im Konsumgüterbereich oder technische Vorschriften für langlebige Produkte.[2]

Die isolierte Betrachtung der bisher aufgeführten Faktoren kann vielfach gleiche Merkmalsausprägungen für mehrere Länder, oft gemeinsam mit solchen des Binnenmarktes ergeben. Aus diesem Grunde werden hier zur Definition des Auslandsmarktes politische Landesgrenzen herangezogen. D.h. alle außerhalb der bundesdeutschen Grenzen gelegenen Märkte seien als Auslandsmarkt definiert.

Soll nun der Versuch unternommen werden, einzelnen Ländern im Hinblick auf bestimmte Rahmenfaktoren eine fiktive Entfernung vom bundesdeutschen Markt zuzuordnen, so lassen sich häufig Gemeinsamkeiten bzw. große Ähnlichkeiten erkennen. Eine sehr geringe Entfernung des Bedarfs vom deutschen Markt läßt sich z.B. für europäische Länder in bezug auf Kühlschränke erkennen.[3] Hierfür dürften aber auch die

---

1) Vgl. Stahr, G., Auslandsmarketing, Band 1, a.a.O., S. 41 ff.
2) Vgl. ebd., S. 48 f.
3) Vgl. Berekoven, L.: Internationale Verbrauchsangleichung, eine Analyse europäischer Länder, Wiesbaden 1978, S. 211 ff.

nordamerikanischen Staaten ähnliche Strukturen aufweisen. Ganz anders würden sich die fiktiven Entfernungen beim Bedarf verschiedener Nahrungsmittel, z.B. Reis, Kartoffeln, Bier, Wein usw. darstellen,[1] während sich dafür u.U. bezüglich des Pro-Kopf-Einkommens wieder andere fiktive Entfernungen ergäben. Hinsichtlich des durchschnittlichen Pro-Kopf-Einkommens müßte nun Saudi-Arabien in gleicher fiktiver Entfernung angesiedelt werden, wie einige Industriestaaten (z.B. Großbritannien).[2] Würde man dies jedoch als Voraussetzung für den Absatz exklusiver Produkte als positiv bewerten, so ergäbe sich hier wiederum ein völlig anderes Bild bei der Berücksichtigung der Einkommensverteilung in den verglichenen Ländern.

Wird der Versuch, Faktoren als Entfernungsmaß des Auslandes zur Bundesrepublik darzustellen, nun noch auf den Bereich der Produktivgüter, die ja den größten Teil deutscher Exporte ausmachen, ausgedehnt, so ergibt sich damit eine noch größere Komplexität.

Zwar wurde z.B. von Berry versucht, anhand 43 Kriterien 95 Länder 5 Clustern zuzuordnen, dabei wurden aber kulturelle und politische Faktoren fast gänzlich vernachlässigt.[3] Zur Erfassung auch politischer Faktoren und Beurteilung von Auslandsrisiken soll BERI (Business Environment Risk Index) verhelfen, Juhl meint jedoch "... investors should bear in mind that such indicators only can serve as first approximations for business environmental analyses."[4]

---

1) Vgl. Berekoven, L.: Internationale Verbrauchsangleichung, a.a.O., S. 62 ff.
2) Vgl. World Bank (Hrsg.): 1978 World Bank Atlas, Washington 1978, S. 6.
3) Vgl. Sherbini, A.A.: Classifying and Comparing Countries, in: Liander, B. (Hrsg.): Comparative Analysis for International Marketing, Boston 1967, S. 57 - 160, zit. nach: Berekoven, L.: Internationales Marketing, a.a.O., S. 131 ff.
4) Juhl, P.: Investment Climate Indicators: Are They Useful Devices For Foreign Investors? in: International Business Studies 2/1978, S. 49.

Offensichtlich lassen sich also die Länder der Welt mit keinem Schema erfassen, das für alle Produkte oder auch nur entsprechend große Produktgruppen und alle Rahmenfaktoren gültig ist. Die einzige Gemeinsamkeit, die allen zu eigen ist, ist die, daß es sich jeweils um ein politisches Ausland handelt. Wenn damit auch schon wieder mögliche Strukturunterschiede v.a. innerhalb großer Flächenländer nicht berücksichtigt sind, soll dies aus naheligenden Gründen der Praktikabilität das im folgenden zugrunde liegende Kriterium für die Bezeichnung Auslandsmarkt sein. Andere Einflußfaktoren werden also nur fakultativ dann aufgegriffen, wenn ihnen entsprechend große Bedeutung beigemessen wird.

2.3 Bedeutung von Produktmerkmalen und -lebenszyklen für die Auslandsmarktbearbeitung

Gleichgültig, ob es sich um Produktiv- oder Konsumgüter handelt, kann jedes Produkt nach einem Katalog von Warenmerkmalen eingeordnet werden, der nach Knoblich die Bereiche

- naturwissenschaftlich-technische Warenmerkmale,
- fertigungswirtschaftliche Warenmerkmale,
- absatzwirtschaftliche Warenmerkmale

umfaßt.[1)]

Weitere Merkmalszuordnungen wie z.B. nach Lebensdauer des Produktes, Periodizität des Bedarfes und Erklärungsbedürftigkeit[2)] werden in vielen Variationen in der Literatur behandelt,[3)] können aber aus folgenden Gründen für diese Arbeit nicht zugrundegelegt werden:

1) Die Fülle der aus der Bundesrepublik ausgeführten Produkte ist so groß, daß eine Einordnung aller Produkte unmöglich erscheint.

2) Ein Erfassen sämtlicher Produkte bei allen Unternehmen der Stichprobe mit einer Zuordnung der jeweiligen Auslandsmarktstrategie auf die Produkte scheidet aus befragungstechnischen Gründen aus.

3) Die Einordnung einzelner Produkte nach bestimmten Merkmalen kann u.U. nur für einige Länder zutreffend sein, in anderen Ländern wäre sie infolge anderer Rahmenbedingungen nicht mehr gültig.

---

1) Vgl. Knoblich, H.: Betriebswirtschaftliche Warentypologie, Grundlagen und Anwendungen, Köln und Opladen 1969, S. 92 ff.
2) Vgl. ebd., S. 121 ff.
3) Vgl. zur Systematisierung von Produkten u.a. Hillmann, H.: Grundlagen einer Warensystematik, Herne/Berlin 1971; Kutzelnigg, A.: Terminologie der Warenkategorien, Frankfurt/Main 1965.

Die gleiche Problematik ergibt sich, will man die einzelnen Elemente der Produktgestaltung in Bezug setzen zu den jeweils betrachteten Auslandsmärkten: Anforderungen und Wertvorstellungen müßten von Markt zu Markt neu formuliert werden, so daß nur die Abhandlung allgemein gültiger Erkenntnisse über die Gestaltungselemente von Produkten möglich wären. Da hierzu aber bereits umfangreiche Literatur existiert,[1)] wird von einer differenzierten Abhandlung abgesehen, zumal spezielle Produkt- oder Länderanalysen nicht Gegenstand der Arbeit sind.

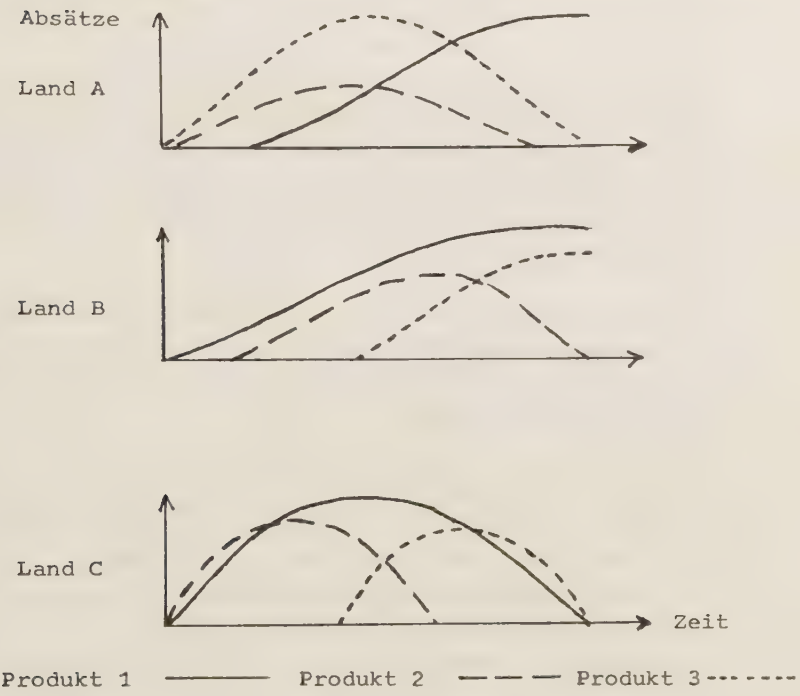
Der hier zugrundegelegte Begriff der Produktpolitik beinhaltet demnach nur, in welchem Maß Produkte den Erfordernissen des Auslands angepaßt werden und in welchem (v.a. zeitlichen) Zusammenhang zum Inlandsmarkt die Einführung auf dem Auslandsmarkt vorgenommen wird, sowie die möglichen Auswirkungen auf andere Auslandsmärkte und den Heimatmarkt.

Die damit offen gebliebene Möglichkeit, auf diversen Auslandsmärkten unterschiedlich vorzugehen, läßt sich anhand einer Graphik von Lebenszyklen mehrerer Produkte in verschiedenen Ländern schematisch darstellen:

---

1) Vgl. zur Produktgestaltung u.a.: Chmielewicz, K.: Grundlagen der industriellen Produktgestaltung, Berlin 1968; Dörner, V.: Die Produktform als Mittel der Anmutungsgestaltung unter besonderer Berücksichtigung der Quantifizierung und Dynamisierung anmutungshafter Formleistung, Köln 1976; Hamann, M.: Die Produktgestaltung, Rahmenbedingungen - Möglichkeiten - Optimierung, Würzburg, Wien 1975; Hansen, U., Leitherer, E.: Produktgestaltung, Stuttgart 1972,; Koppelmann, U.: Grundlagen des Produktmarketing, a.a.O.; Wyss, W.: Produktgestaltung, Eine Darstellung der Gestaltungsprobleme aus der Sicht des Unternehmers, Winterthur 1964.

Abb. 14: Unterschiedliche Lebenszyklen in verschiedenen Ländern



Ausgehend davon, daß jede Unternehmung Produkte verschiedener Lebenszyklus-Altersphasen in ihrem Programm anbietet und die Erneuerung des Programmlebenszyklus durch neue Produkte eine Existenzgrundlage für die Unternehmung darstellt, kann unter Einbeziehung von Auslandsmärkten die Palette möglicher Strategien erweitert werden.[1] So kann einerseits durch Veränderung des Inlandsproduktes ein "Auffrischen" der Lebenszykluskurve im Inland erreicht, gleichzeitig aber auch dadurch die Möglichkeit des Absatzes auf neuen Auslandsmärkten gegeben werden. Daneben kann sich bei rück-

1) Vgl. Leitherer, E.: Betriebliche Marktlehre, Erster Teil, a.a.O., S. 67 ff., ders.: Betriebliche Marktlehre, Zweiter Teil, a.a.O., S. 60 f.

läufigen Inlandsabsätzen steigende Absatztendenz auf anders strukturierten Märkten für ein und dasselbe Produkt ergeben. Desgleichen kann sich ein ertragreicher Lebenszyklus auf Auslandsmärkten für Produkte ergeben, deren Markteinführung im Inland als gescheitert anzusehen ist. Neben den genannten Möglichkeiten und der Vielfalt potentieller Überschneidungen sei nur noch auf die Besonderheit verwiesen, daß sich als Fortsetzung oder Erweiterung des Lebenszyklus eines speziellen Auslandsmarktproduktes der Inlandsmarkt anbieten kann.

Zusammen mit der sachlichen und zeitlichen Koordination verschiedener Produkte in bezug auf die Auslandsmarktbearbeitung kann nun gefragt werden, wie und woher diese die einzelnen Auslandsmärkte erreichen.

Unterstellt, die Selektion der Zielmärkte sei bereits vorgenommen, ergeben sich als wesentliche Möglichkeiten:

- indirekter Export über den Ausfuhrhandel,
- direkter Export in Zusammenarbeit mit anderen deutschen Produzenten,[1)]
- direkter Export alleine,

- Auslandsproduktion mit Kapitalbeteiligung,
- Auslandsproduktion ohne Kapitalbeteiligung.

Aufbauend auf die Daten derselben Untersuchung, die auch dieser Arbeit zugrunde liegt, wird die bezeichnete Fragestellung von J. Simmerl[2)] behandelt, womit sie sich hier erübrigt; d.h. in der vorliegenden Arbeit wird hinsichtlich der Absatzwege und Produktionsstätten keine Unterscheidung vorgenommen.

---

1) Vgl. hierzu: Beuttel, W., Simmerl, J.: Exportgemeinschaften, a.a.O., S. 113 ff.
2) Vgl. Simmerl, J.: Die Gestaltung des internationalen Absatzsystems - Eine empirische Darstellung, Diss. München 1980.

3. Entscheidungen zur Ausweitung des Absatzgebietes auf Auslandsmärkte

Die generelle Entscheidung, auf Auslandsmärkten tätig zu werden, wird letztlich immer auf die in Punkt 2.1 aufgeführten Zielinhalte der Unternehmung zurückzuführen sein. Neben begrenzenden Rahmenfaktoren der Auslandsmärkte (Punkt 2.2) sind jedoch bei den Entscheidungen zur Ausweitung der Absatztätigkeit auch solche von Bedeutung, die im Unternehmen selbst begründet sind.

So wird der Umfang möglicher Auslandstätigkeiten eine wesentliche Einschränkung durch den Faktor "Finanzmittel" erfahren, denn "... eine schmale Eigenkapitaldecke ist ein schwerwiegendes Hindernis für die kontinuierliche Abwicklung von Exportgeschäften."[1] Da Umsatz keine Maßgröße für die Finanzmittel eines Unternehmens darstellt, könnte ein Zusammenhang zwischen Exportquote und Unternehmensgröße nach Umsatz auch zu keiner Bestätigung dieser Aussage führen; hier läßt sich lediglich feststellen, daß alle befragten Unternehmen mit 5 Millionen DM oder weniger Umsatz weniger als 50% Exportquote haben.[2]

Generell läßt sich aus den Befragungsergebnissen ein unmittelbarer Zusammenhang "Großer Umsatz - hohe Exportquote" nicht herleiten.

Nimmt man als Index für die Größe eines Unternehmens die Anzahl der Beschäftigten, so läßt sich auch hier kein direkter Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Exportquote erkennen, wenngleich zufolge einer Untersuchung des

---

1) Meissner, H.G.: Exportpolitik vom Standpunkt der Unternehmensführung, Herne, Berlin 1974, S. 24.
2) Vgl. Beuttel, W., Simmerl, J., Escherle, H.J.: Entscheidungsverhalten bei Auslandsaktivitäten, a.a.O., S. 31.

Instituts für Mittelstandsforschung von 1977 bei 77,9% der befragten Mittelbetriebe die Meinung vorherrscht, "mittelständische Betriebe seien beim Export gegenüber Großbetrieben generell benachteiligt ..., (aber es ist, A.d.V.) kein direkter Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Exportquote erkennbar".[1] Es "geht aus den vom Institut für Mittelstandsforschung, Forschungsgruppe Bonn, veröffentlichten Statistiken über Exportquoten für ausgewählte Industriezweige in Nordrhein-Westfalen hervor, daß der Exportanteil mit wachsender Betriebsgröße tendenziell zunimmt."[2] Vom gleichen Institut wird für 1978 bescheinigt: "Eine eindeutige Überlegenheit der Großbetriebe hat sich nicht gezeigt."[3] Dies deckt sich auch mit den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung.

Zieht man den Faktor Personal nun nicht als quantitatives Maß für die Bestimmung der Unternehmensgröße heran, sondern betrachtet seine qualitative Struktur, so ergibt sich hier wieder ein unternehmensinterner Begrenzungsfaktor für die Auslandstätigkeit. Der Mangel an entsprechend geschultem Personal für Exporttätigkeit wurde auch in der Analyse des Instituts für Mittelstandsforschung als Grund für unterlassene Exporttätigkeit genannt.[4]

Eng damit in Zusammenhang zu sehen ist auch die mangelnde Information über Chancen und Risiken der Auslandstätigkeit, die oft den Plan, Auslandsmärkte zu erschließen, im Keim ersticken.[5]

---

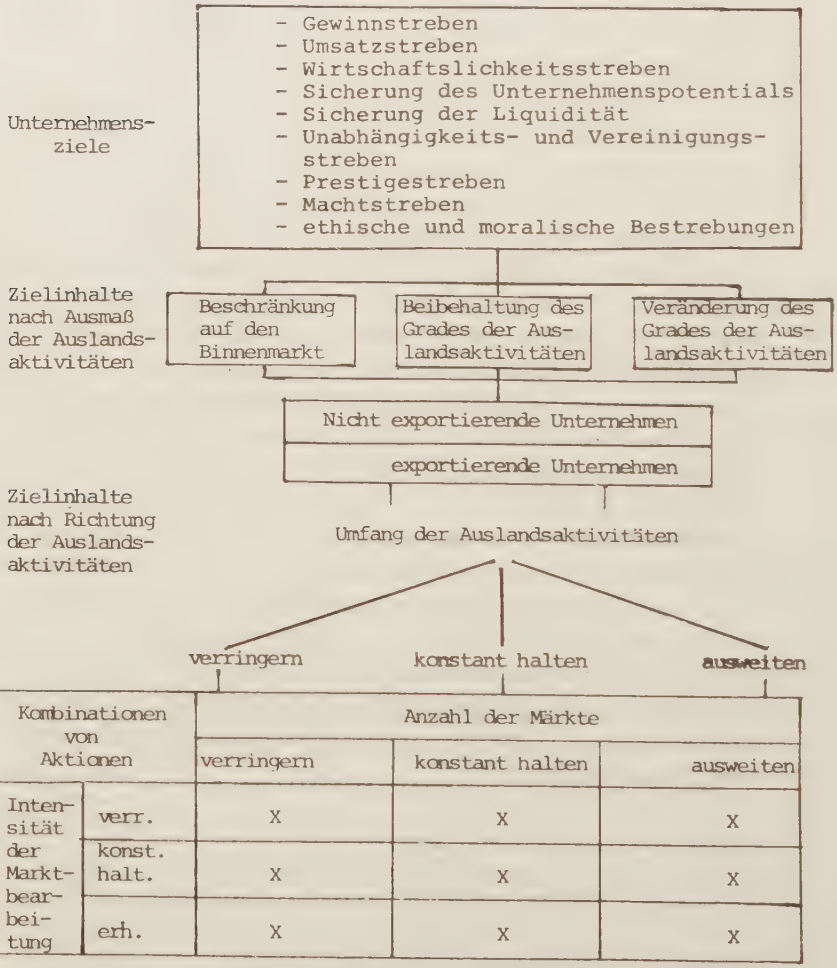
1) Thürbach, R.-P., Geiser, J.: Exportprobleme mittelständischer Betriebe, eine empirische Analyse in ausgewählten Industriebereichen, Göttingen 1977, S. 14.
2) Ebd., S. 21.
3) Kubista, B., Naujoks, W.: Exporttätigkeit und Unternehmensgröße, Göttingen 1978, S. 130.
4) Vgl. Thürbach, R.-P., Geiser, J.: Exportprobleme mittelständischer Betriebe, a.a.O., S. 13.
5) Vgl. ebd.

Zu den genannten Begrenzungsfaktoren läßt sich einschränkend sagen, daß z.B. der Absatz von Konsumgütern in nahen Regionen eines unmittelbar angrenzenden Auslandes davon kaum betroffen sein wird.

3.1 Umfang und Richtung geplanter Auslandsaktivitäten

Unter Ausrichtung an den generellen Zielsetzungen der Unternehmung beginnt der Entscheidungsprozeß über Umfang und Richtung geplanter Auslandsaktivitäten zunächst mit der Frage, ob überhaupt Auslandsaktivitäten angestrebt werden sollen. Diese Fragestellung ist dann nicht mehr relevant, wenn solche bereits in der Vergangenheit aufgenommen wurden. In diesem Falle kann allenfalls erwogen werden, aus den bereits bearbeiteten Auslandsmärkten wieder auszuscheiden. Somit trifft die allgemeine Entscheidung der Auslandsmarktbearbeitung sowohl Firmen, die bereits derartige Aktivitäten betreiben, als auch solche, die (zunächst) nur den Binnenmarkt bearbeiten. Von beiden Ausgangspunkten aus kann dann entschieden werden über Verringerung, Konstanthalten oder Ausweiten der Auslandsaktivitäten sowohl hinsichtlich ihres Umfanges als auch hinsichtlich der Anzahl der Märkte. Die möglichen Vorgehensweisen soll die folgende Abbildung zeigen.

Abb. 15 : Ziele und Aktionsmöglichkeiten zur Variation der Auslandsmarktbearbeitung



Kombinationen von Aktionen		Anzahl der Märkte		
		verringern	konstant halten	ausweiten
Intensität der Marktbearbeitung	verr.	X	X	X
	konst. halt.	X	X	X
	erh.	X	X	X

Quelle: in Abwandlung von: Beuttel, W., Simmerl,J., Escherle, H.J., Entscheidungsverhalten bei Auslandsaktivitäten, a.a.O., S.40

3.1.1 Argumente gegen die Zunahme von Auslandsaktivitäten

Mit der Zunahme von Auslandsaktivitäten ist hier auch und vor allem die Zunahme vom Nullpunkt der Auslandsaktivität gemeint. Es handelt sich also in erster Linie um die Argumentation der Betriebe, die (1979!) nicht exportierten, zunächst unabhängig von möglicherweise geplanten Auslandsaktivitäten.

Alle Unternehmen ohne eigene Auslandsaktivität hatten einen Umsatz in 1978 von weniger als 100 Mio. DM, drei Viertel der Antworten dieser Firmen ergaben einen Umsatz von weniger als 50 Mio. DM. Gemessen an der Verteilung aller erhobenen Unternehmen also eine deutliche Überrepräsentation kleiner Unternehmen. Die Branchen, denen diese Unternehmen angehörten, waren (in Klammern Zahl der Nennungen) Stahl-, Maschinen-, Fahrzeugbau (7), Holz, Papier, Druck (4), Nahrungs- und Genußmittel (4), Elektrotechnik, Feinmechanik, Eisen-, Blech-, Metallverarbeitung (4), Kunststoff, Gummi, Asbest (3), Steine, Erden, Keramik, Glas (3), Metallerzeugung und -bearbeitung (2), Bau (2), Bekleidung (1).

Die Argumente, mit denen das Unterlassen von Auslandstätigkeit begründet wurde, waren folgende: (Mehrfachnennungen möglich)[1)]

Grund	Häufigkeit der Nennungen
- Unzureichende Informationen	5
- kein geeignetes Personal	5
- keine Erfahrung, kein Interesse	5
- zu hohe Transportkosten	5
- Kapazitäten ausgelastet	4
- zu riskant	4

1) Vgl. Beuttel, W., Simmerl, J., Escherle, H.J.: Entscheidungsverhalten bei Auslandsaktivitäten, a.a.O, S. 41.

- im Ausland kein Markt für das Produkt	4
- Organisation (Auslandsvertrieb durch Muttergesellschaft)	3
- Finanzierungsprobleme	1
- bereits schlechte Erfahrungen	1
- Zölle, nichttarifäre Handelshemmnisse	1

Die Art und Rangfolge der vorgetragenen Gründe läßt hier wieder die speziellen Problembereiche kleiner und mittlerer Unternehmen erkennen, was sich auch mit den Ergebnissen des Instituts für Mittelstandsforschung weitgehend deckt.[1)] So würde für diese Unternehmen eine Erweiterung der Kapazitäten - auch im Personalbereich - zu einem relativ größeren Ansteigen der Fixkosten führen, als dies etwa bei Großunternehmen der Fall ist. Zusammen mit dem damit zunächst generell erhöhten unternehmerischen Risiko ist auch das erkannte Risiko der erstmaligen Auslandsmarktbearbeitung zu sehen, das durch mangelnde Erfahrungen und Informationen nur noch erhöht würde. Eine Abhilfe kann hier als erster Schritt darin bestehen, unter Zuhilfenahme unternehmensexterner Leistungen die Transparenz auf Auslandsmärkten zu erhöhen, um so Grundlagen für längerfristige Entscheidungen zur Auslandsmarktbearbeitung treffen zu können.

Der empfundene Engpaß im Informationsbereich wird auch dadurch bestätigt, daß fast die Hälfte der nicht exportierenden Unternehmen der oft geäußerten Meinung zustimmen, über Auslandsmärkte lägen nicht genügend brauchbare Informationen vor.

Bezogen auf das aktuelle Produktionsprogramm ergaben sich in zwei Fällen tatsächlich auch für die Zukunft kaum Mög-

---

1) Vgl. Thürbach, R.-P., Geiser, J.: a.a.O., S. 13.

lichkeiten, auf Auslandsmärkten tätig zu werden, da es sich hier um Hersteller von Halbfertigfabrikaten handelte, die z.T. in Auftragsfertigung hergestellt werden und an deutsche Abnehmer gebunden sind. Als echtes Hindernis kann auch Transportkostenintensität angesehen werden, wobei dies hier meist auf gewichts- bzw. volumenintensive Produkte zu beziehen ist.

Für den größten Teil der Fälle, die auch künftig keine Auslandstätigkeit anstreben, scheinen die Gründe auf eine entsprechende Unternehmensphilosophie hinzuweisen: "noch keine Überlegungen", "kein Interesse" oder "keine Erfahrung".

Weitere Gründe gegen die Zunahme von Auslandsaktivitäten wurden von solchen Unternehmen genannt, die bereits auf Auslandsmärkten tätig sind. Dies traf nur bei ca. 16% der exportierenden Firmen zu, wobei die Branchen Metallerzeugung und -bearbeitung sowie Stahl-, Maschinen-, Fahrzeugbau und Bau gegenüber der Grundgesamtheit überrepräsentiert, Elektrotechnik, Feinmechanik, Eisen-, Blech-, Metallverarbeitung sowie Holz, Papier, Druck stark unterdurchschnittlich vertreten waren.

Speziell bei Bauunternehmen ist die Auslandstätigkeit offensichtlich projektabhängig: fünf von sechs Unternehmen bearbeiten weniger als sechs Auslandsmärkte, ein Unternehmen ist auf 10 Märkten tätig, erreicht damit aber nur eine Exportquote von 10%. Die höchste erreichte Exportquote beträgt 50%, in diesem Falle erreicht mit nur einem Auslandsmarkt, nämlich Saudi-Arabien, wobei dieser Markt mit einer Ausnahme von all den Bauunternehmen bearbeitet wird, die ihre Auslandstätigkeit nicht mehr ausweiten wollen. Von Interesse dürfte in diesem Zusammenhang noch sein, daß alle Bauunternehmen eine Zusammenarbeit mit anderen deutschen Unternehmen im Ausland als sinnvoll erachten, was wohl vor allem auf die hohe Spezialisierung der Einzelleistungen zurückzuführen ist. Im

Durchschnitt finden sich hier auch die Firmen mit der kürzesten Auslandstätigkeit, was wohl speziell in dieser Branche Einfluß auf den generellen Entschluß haben dürfte, in den nächsten Jahren die Exportanteile nicht zu erhöhen.

Das Zusammentreffen von geringer Exportquote (5%) und nur wenigen Auslandsmärkten (4 bzw. 6) findet sich für Firmen, die ihre Auslandsaktivitäten konstant halten wollen nur noch bei zwei Fällen der Branchen Kunststoff-Gummi-Asbestverarbeitung, die außerdem nur auf europäischen Märkten tätig sind.

Im übrigen läßt sich anhand des Konzentrationsmaßes hinsichtlich der Intensität bestehender Auslandsmarktbearbeitung keine wesentliche Abweichung von der Gesamtverteilung erkennen. Beim Vergleich der Umsatzgrößenklassen zeigt sich lediglich, daß hier über 50% der Unternehmen der Klasse von 20 Mio. bis 100 Mio. DM Umsatz angehören, während diese Klasse bei der Gesamtheit der befragten Unternehmen nur etwa 36% stellt.

Die Gründe, weshalb die Auslandsaktivitäten konstant gehalten werden sollten, wurden nur von knapp zwei Drittel der Unternehmen genannt und waren:

Grund	Häufigkeit der Nennungen
- Risikozunahme bei zu umfangreichen Auslandsaktivitäten	8
- Wettbewerb auf Auslandsmärkten zu stark	6
- Kostensteigerungen bei Ausweiten der Auslandsaktivitäten zu stark	2
- Mangel an geeignetem Personal	3

Die hohe Einschätzung des Risikofaktors läßt wiederum Rückschlüsse auf den oftmals schlechten Informationsstand vieler Unternehmen zu, was andererseits auch mit dem Mangel an geeignetem Personal in Zusammenhang gebracht werden kann.

Die Art, wie die Auslandsaktivitäten weitgehend konstant gehalten werden sollen, läßt die Zuordnung der Risikozunahme zur Erhöhung der Anzahl der bearbeiteten Märkte erkennen: nur in acht Fällen soll die Anzahl der Märkte erhöht werden, in 22 soll sie konstant gehalten werden. Bei unveränderter Marktanzahl wollen jedoch sieben Unternehmen dort ihre Intensität der Marktbearbeitung erhöhen, vier der Unternehmen sogar bei Zunahme der Anzahl bearbeiteter Märkte. Diese Zunahme nach zwei Dimensionen trotz geplanter Konstanz der Auslandsaktivität kann nur durch den erwarteten Zwang zu vermehrten Anstrengungen bei relativ gleichem Erfolg gewertet werden. Sowohl die Anzahl der Auslandsmärkte als auch die Intensitäten der Marktbearbeitung verringern will nur ein einziges kleineres Unternehmen des Sondermaschinenbaues, das den Geschäftsbetrieb einstellen will.

3.1.2 Zunahme der Auslandsaktivitäten

Für bislang noch nicht auf Auslandsmärkten engagierte Unternehmen stellt sich die Zunahme der Auslandsaktivitäten als erstmalige Erschließung solcher Märkte dar. 10 der 30 nur am Binnenmarkt tätigen Unternehmen gaben explizit an, ihr Marktfeld auf das Ausland ausdehnen zu wollen, wobei in sechs Fällen der These über zu wenig brauchbare Informationen über Auslandsmärkte zugestimmt wurde. Der Zeitraum für den Beginn der geplanten Auslandsaktivitäten wurde zwischen zwei und fünf Jahren angegeben. Die Gründe für diese Planung waren:

- Vorhandensein von Auslandsnachfrage,
- Ziel der Umsatzausweitung und Verbreiterung der Marktbasis, Expansion,

- Erhöhen des Kapazitätsauslastungsgrades,
- Anstreben internationaler Bekanntheit von Marke und Firma,
- Verkauf von Know-how.

Know-how-Verkauf wurde beispielsweise von einem Betonteile produzierenden Unternehmen genannt, das sich wegen zu hoher Transportkosten zum Export nicht in der Lage sah, auf diese Weise aber doch die Chance der Auslandsmarktbearbeitung wahrnehmen will.

Die internationale Bekanntheit wird von einem Betrieb angestrebt, der bislang den Export wegen bestehender Handelshemmnisse unterlassen hat. Mit der genannten Zielsetzung wird sich hier möglicherweise eine negativ wirkende Gatekeeper-Funktion, wie sie ja auch auf Inlandsmärkten auftritt, umgehen lassen.

In beiden genannten Fällen zeigt sich, daß zunächst produktspezifisch auftretende Hinderungsgründe bei näherer Betrachtung nicht unbedingt eine Betätigung auf Auslandsmärkten auf längere Frist unmöglich erscheinen lassen.

Ist der Weg auf Auslandsmärkte bereits beschritten, so ergeben sich für den Fall geplanter Erweiterungen dieser Aktivitäten zwei generelle Stoßrichtungen zum Erreichen des Ziels (sofern nicht bereits auf allen Weltmärkten agiert wird): Die Intensität auf bereits bearbeiteten Märkten wird erhöht oder die Anzahl der ausgewählten Märkte wird vergrößert.

Von den bereits auf Fremdmärkten tätigen Firmen wollen 83%, d.h. 157 Firmen den Umfang ihrer Auslandsaktivitäten innerhalb der nächsten drei Jahre ausweiten. Die dafür angegebenen Gründe waren:

Gründe	Anzahl der Nennungen
Breitere Absatzbasis, Wachstum, Märkte der Zukunft	58
Marktsättigung im Inland	33
Beschäftigungsgrad erhalten, Kapazität auslasten	19
Absatzsicherung, Risikostreuung	17
Prestigegründe	4
Gewinnstreben	1
	132

In 25 Fällen wurden keine Angaben zur Begründung gemacht.

Bei den in bezug auf Auslandsmarktbearbeitung expansionsorientierten Unternehmen sind somit Wachstums- und Sicherheitsbestrebungen die Hauptmotive. Bemerkenswert ist die Gemeinsamkeit im Bereich der Umsatz- bzw. Gewinn- und Rentabilitätsbestrebungen, bei sowohl bislang binnenmarktorientierten als auch auslandsmarktorientierten Firmen. Denn solche Ziele werden ja letztlich verfolgt, wenn diese Unternehmen Wachstums- bzw. Kapazitätsauslastung als Grund für ihre Expansionsabsichten angeben.

Selbst Sicherheitsstreben kann mit dem Ausweichen auf Auslandsmärkte bei Inlandsmarktsättigung bzw. Sicherung des Absatzes unter bestimmten Voraussetzungen trotz des generellen Auslandsrisikos ein Motiv für die Ausweitung der Auslandsaktivitäten sein.

Hinsichtlich der Verteilung auf die verschiedenen Umsatzgrößenklassen, Branchen und das Konzentrationsmaß der

Marktbearbeitung ergaben sich hier keine signifikanten Unterschiede zur Gesamtheit der befragten Unternehmen.

3.1.2.1 Zunahme des Internationalisierungsgrades

Den extremsten Fall, Wachstum der Auslandsaktivitäten durch Vergrößerung der Anzahl der bearbeiteten Märkte zu verfolgen, stellt der Weg dar, bei Verringerung der Marktbearbeitungsintensität die Marktzahl soweit zu erhöhen, daß dabei trotzdem noch eine Ausweitung der gesamten Auslandsaktivitäten erfolgt.

Dieser Weg wird von einem einzigen Unternehmen der Elektroindustrie im Konsumgüterbereich beschritten, das offensichtlich nur auf einigen Märkten so vorgeht, da daneben noch sowohl ein Erhöhen als auch ein Beibehalten der Intensität der Marktbearbeitung geplant ist. Von Interesse ist hierbei noch, daß dieses Unternehmen auch die Strategie verfolgt, Einzelmärkte zu Absatzgebieten zusammenzufassen, die dann von einer außerhalb dieser Gebiete liegenden Zentrale bearbeitet werden.

Generell besteht ein starker Zug, die Wachstumsbestrebungen durch die Aufnahme neuer Absatzmärkte zu erfüllen. Etwa 66% aller auslandsmarktaktiven Unternehmen wollen diesen Weg gehen und sind entsprechend ihrem Anteil an der generellen Begründung für das geplante Ausweiten der Auslandsaktivitäten gleichmäßig vertreten. Auch hinsichtlich Umsatz- und Exportquotenklassen sowie der Anzahl der bereits bearbeiteten Länder und der Branchenverteilung ergeben sich keine wesentlichen Unterschiede zur Verteilung aller auslandsaktiven Unternehmen.

Bei Verfolgung von Wachstumszielen erscheint das Erschließen weiterer Märkte besonders dann als sinnvoll, wenn sich auf den bereits bearbeiteten Märkten Sättigungserscheinungen zeigen, oder ein stärkeres Engagement auf diesen Märk-

ten verbunden ist mit überproportional zunehmenden Kosten oder Risikoeinschätzungen z.B. im politischen Bereich. Veranlaßt die Konkurrenz auf bereits erschlossenen Märkten zum Wechseln oder Ausweiten des Betätigungsfeldes, so ist mit diesem Entschluß zumindest die Möglichkeit mit einzukalkulieren, daß sich auch auf neu erschlossenen Märkten diese Situation wieder einstellen kann.

Wie der letztgenannte Fall kann auch der Grund einer Marktsättigung im Inland und die damit verbundene Planung, die Anzahl der bearbeiteten Auslandsmärkte zu erhöhen, als defensive Strategie bezeichnet werden.[1] Gleiches gilt auch, wenn die Konkurrenzsituation auf dem Inlandsmarkt zur Erschließung neuer Auslandsmärkte führt.

Führt die unbefriedigende Absatzsituation im In- und/oder Ausland zu einer unzureichenden Beschäftigungslage, so kann das - um die vorhandenen Kapazitäten auszulasten - ebenfalls zu der Defensiv-Strategie neuer Auslandsmarkterschließung führen, wobei hier noch stärker als im zuvor geschilderten Fall zutagetritt, daß der Entschluß aus einer Lücke in der Zielerreichung der Unternehmung resultiert.[2]

Wird hingegen eine aktive Suche nach Möglichkeiten zur Sicherung des Absatzpotentials vorgenommen, bzw. durch breitere Streuung der bearbeiteten Märkte versucht, auch die jedem einzelnen Markt anhaftenden Risiken zu streuen, so kann die Strategie als offensiv bezeichnet werden. Ein überwiegender Teil der Unternehmen, die dies als Grund für zusätzliche Ausweitung ihrer Absatzaktivitäten im Ausland angaben, war ohnehin schon auf 15 oder mehr (bis zu 120) Auslandsmärkten tätig.

---

1) Vgl. Sieber, E.H.: Die multinationale Unternehmung, der Unternehmenstyp der Zukunft? in: ZfbF, 22. Jahrgang, 1970, S. 420; Berekoven, L.: Internationales Marketing, a.a.O., S. 50.

2) Vgl. Seidel, H.: Erschließung von Auslandsmärkten, Auswahlkriterien, Handlungsalternativen, Entscheidungshilfen, Berlin 1977, S. 14 ff.

Die vier Unternehmen, für die Prestigegründe ausschlaggebend für die Ausweitung der Auslandsaktivitäten waren, haben sich mit dieser Offensiv-Strategie auf ein erhebliches Auslandsmarktengagement festgelegt: die Unternehmen sind (nach Umsatzklassen) kleine bis mittlere Unternehmen, die in drei Fällen bislang nur auf wenigen Auslandsmärkten tätig waren, und neben der Anzahl der Auslandsmärkte auch die Intensität auf den bisherigen Märkten steigern wollen.

Von den insgesamt 127 Unternehmen, die die Anzahl der Auslandsmärkte erhöhen wollen, haben bezüglich der bisher bearbeiteten Märkte nur 4 Unternehmen ausschließlich ein Beibehalten des bisherigen Aktivitäten vor. Sechs weitere planen dies offensichtlich nur auf einigen Märkten, da sie darüber hinaus - wohl für bestimmte andere Märkte - eine Ausweitung der Bearbeitungsintensität anstreben. Dieses Strategien-Splitting wird sich aus den unterschiedlichen Anforderungen der einzelnen Märkte und ihren Entwicklungen sowie aus der langfristigen Planung des Auslandsengagements der Unternehmen auch hinsichtlich einzelner Produkte und Produktgruppen ergeben.

3.1.2.2 Variation der Bearbeitungsintensität

Mit dem Ziel zunehmender Auslandsaktivitäten kann sich selbst für Unternehmen, die die Anzahl der Auslandsmärkte nicht erhöhen wollen, eine Verringerung der Bearbeitungsintensitäten auf erschlossenen Märkten vereinbaren lassen. Dies ist dann der Fall, wenn eine Steigerung der Intensität auf anderen Märkten vorgenommen werden soll, in Anlehnung an die Programmgestaltung gewissermaßen also eine Modifikation der Auslandsmärktebearbeitung geplant ist, wie es ein Verlagsunternehmen zur Verlagerung bzw. Streuung der Risiken anstrebt.

Bei Verringerung der Anzahl bisher bearbeiteter Märkte will ein Unternehmen des Maschinenbaues seine Auslandsquote

durch Steigerung der Intensität auf den verbleibenden Märkten erhöhen. Hier läßt sich die Erkenntnis vermuten, daß eine Konzentration auf weniger (hier als 50) Auslandsmärkte letztlich vorteilhafter sein kann, als eine zu weite Streuung auf fremden Märkten.

Mit einer Zunahme ihrer Bearbeitungsintensität auf bereits erschlossenen Märkten rechnen 163 (86,2%) der befragten Unternehmen, wobei allerdings 12 Unternehmen insgesamt kein Anwachsen ihrer Auslandsaktivitäten anstreben, d.h. sie wollen entweder die Anzahl der Fremdmärkte reduzieren, oder erwarten eine entsprechend stärkere Steigerung auf Inlandsmärkten, so daß die Auslandsanteile dennoch sinken.

123 der Unternehmen wollen zur Erhöhung der Auslandsaktivitäten sowohl die Zahl der Märkte als auch die Intensität ihrer Bearbeitung erhöhen, für 38 Unternehmen beschränken sich die verstärkten Absatzbemühungen auf eine gleichbleibende Anzahl von Auslandsmärkten.[1)]

Hinsichtlich der Gründe für das geplante Ausdehnen der Auslandsaktivitäten läßt sich erkennen, daß für fast alle Motive die Verstärkung der Marktbearbeitung als taugliche Strategie erkannt wird. Lediglich von den Unternehmen, die eine Streuung des Risikos mit Hilfe verstärkter Auslandsaktivitäten anstreben, gehen nicht alle den Weg, die Intensitäten auf bereits erschlossenen Märkten zu erhöhen. In diesen (4) Fällen wird offensichtlich das stärkere Engagement auf bereits bekannten Märkten als größeres Risiko eingeschätzt, als der Eintritt in neue Auslandsmärkte.

Hinsichtlich der Verteilung auf die Strukturmerkmale Unternehmensgrößenklasse, Branche, Exportquote und Anzahl der belieferten Auslandsmärkte lassen sich bei sonst entspre-

---

1) Hierin sind auch die Fälle enthalten, die bei Zunahme neuer Märkte die Bearbeitung der entsprechenden gleichen Anzahl alter Märkte einstellen.

chend der Grundverteilung unwesentlichen Abweichungen nur zwei Besonderheiten nennen:

Für alle Strategien sind aus dem Bereich der Baubranche sehr wenige Nennungen, was in der Tatsache begründet liegt, daß in dieser Branche der Hang zur Ausweitung der Auslandsaktivitäten nur schwach vertreten ist.

Eine Beibehaltung der Intensität der Auslandsmarktbearbeitung auf bereits erschlossenen Märkten wird - zumindest als Teilstrategie - von überdurchschnittlich vielen Elektroherstellern geplant.

Gemäß den vorliegenden Ergebnissen ist somit die Verstärkung der Absatzbemühungen auf bereits erschlossenen Märkten nach der Zunahme des Internationalisierungsgrades, d.h. Erhöhen der Anzahl der bearbeiteten Auslandsmärkte die verbreitetste Strategie, um Auslandsaktivitäten zu erhöhen. Die größere Anzahl von Nennungen zur Variation der Bearbeitungsintensität ist u.a. durch die Tatsache erklärlich, daß ein Unternehmen die Intensität auf dem einen Markt erhöhen, auf einem anderen aber beibehalten kann. Es dürfte aber gemeinhin nicht möglich sein, die Anzahl bearbeiteter Märkte gleichzeitig konstant zu halten und zu erhöhen.

3.2 Informationsbeschaffung zur Auslandsmarktwahl

"An enormous amount of information is available on all the countries of the world, but there are also significant information gaps in certain matters of interest to business."[1] Bevor an ein Schließen der bestehenden Informationslücken gedacht wird, sollte zunächst der Versuch unternommen werden, die der Unternehmung zur Verfügung stehenden Informationsquellen zu identifizieren und heranzuziehen. Dabei empfiehlt es sich - wie auch bei der Informationsbeschaffung für Binnenmärkte - bei gleichem erwartetem Nutzenwert zunächst die Informationen auszuwerten, die zu beschaffen den geringsten Aufwand erfordert. Dies gilt sowohl für die Informationen zur Absicherung von Markteintrittsentscheidungen, als auch für die Fundierung laufender Auslandsmarktentscheidungen, da "... eine Exportleitung nur dann erfolgreich operieren (kann), wenn sie über die Strukturwandlungen in den Märkten genaue Informationen bekommt."[2]

Bei der folgenden Betrachtung möglicher Informationsquellen handelt es sich um solche, die für die Auswahl von Auslandsmärkten herangezogen werden.

3.2.1 Bezugsquellen nach Verwendungshäufigkeit und ihre Kombination[3]

Die Betrachtung der Häufigkeit der Nennungen einzelner Informationsquellen deutet darauf hin, daß von den auslandsaktiven deutschen Unternehmen durchaus an erster Stelle

---

1) Terpstra, V.: International Marketing, Hinsdale, Ill., 1972, S. 170.
2) Fischer, A.J.: Erfolgreiche Techniken im Export-Marketing, München 1973, S. 37.
3) Die Häufigkeit der Verwendung einzelner Informationsquellen wurde erstmals dargestellt in: Beuttel, W., Simmerl, J., Escherle, H.J.: Entscheidungsverhalten bei Auslandsaktivitäten, a.a.O., S. 57 ff.

diejenigen Quellen genannt werden, die mit dem geringsten Aufwand verfügbar sind. Da sich hier das einfachste Vorgehen auch als zunächst sinnvoll erweist, kann daraus aber noch nicht geschlossen werden, daß dieses Vorgehen auch entsprechend bewußt geplant ist.

Die Institutionen, mit denen die Unternehmen ohnehin permanent zusammenarbeiten, erfreuen sich auch der größten Beliebtheit als Informationslieferant zur Auslandsmarktwahl: 49,2% aller Unternehmen beziehen ihre einschlägigen Informationen von ihren Banken und z.T. Versicherungen. Angesichts der Tatsache, daß die Banken bei Auslandsgeschäften meist zwangsläufig als Finanzierungsinstitutionen einbezogen werden und in diesem Zusammenhang v.a. bei Großprojekten selbst um einschlägige Informationen bemüht sind, erscheint ihr Anteil eigentlich eher gering. Vor allem Großbanken wirken durch die Veröffentlichung ihrer Länderreporte als ständige Informationsquelle zu nahezu allen Weltmärkten eigentlich ideal. Dies um so mehr, als ihre Tätigkeit bisweilen bis zur Vermittlung von Geschäften geht.

Wie auch bei Banken, erstreckt sich die Außenhandelsinformation der 81 deutschen Industrie- und Handelskammern von einer allgemeinen Information über Auslandsmärkte über Rechts- und Zollinformationen bis hin zu konkreten Auslandsangeboten bzw. Auslandsanfragen. Diese Leistungen - zum einen in Form periodischer Kammerberichte, zum anderen direkt als Beratungsleistung auf Anfrage - sind für die Unternehmen weitgehend nicht mit Kosten verbunden, da die Kammerbeiträge durch die Zwangsmitgliedschaft ohnehin anfallen.[1)] Daß diese Informationsquelle an zweiter Stelle in der Beliebtheit der Unternehmen steht, ist naheliegend.

---

1) Vgl. Berekoven, L.: Internationales Marketing, a.a.O., S. 117; vgl. auch zur Tätigkeit der deutschen Auslandshandelskammern: DIHT (Hrsg.): Deutsche Auslandshandelskammern, Publikationen, Marktberichte, Bonn 1980.

Wie bei den Banken erscheint es aber auch hier verwunderlich, daß nur ca. 37% aller Unternehmen sich dieser Informationsquelle bedienen, zumal auch die Export-Beratungsprogramme der Bundesregierung weitgehend über die Industrie- und Handelskammern abgewickelt werden.

Auch an dritter Stelle der Informationsquellen steht ein Medium, das leicht zugänglich und mit relativ geringen Kosten verbunden ist: die Fachpresse wird in 29,6% aller Fälle als Informationsquelle herangezogen. Dabei fallen hierunter sowohl die Wirtschaftsteile der relevanten Tagespresse und die Wirtschaftspresse, als auch die branchen- oder produktbezogenen Veröffentlichungen.

Die häufigste Art, sich Informationen gewissermaßen 'aus erster Hand' zu verschaffen, ist die durch persönliche Kommunikation und Information, was in 26,8% aller Fälle angewandt wird. Hierunter fallen vor allem

- Erkundungsreisen in die betreffenden Länder,
- Gespräche mit tatsächlichen und potentiellen Abnehmern,
- allgemeine Geschäftsverbindungen.

Die Position an vierter Stelle der Häufigkeit verwendeter Informationsquellen ist hier auch als sinnvolle Reihenfolge in der Informationsbeschaffung zu betrachten, da dieses Vorgehen nur noch für Märkte in Frage kommt, die für das einzelne Unternehmen als einigermaßen bedeutsam erachtet werden.

In 24,6% aller Fälle werden Verbände, meist Branchenverbände, als Informationsquellen genannt. Mit diesen Quellenangaben sind sowohl branchenrelevante Auslandsveröffentlichungen als auch speziellere Beratungs- bzw. Informationsleistungen der jeweiligen Fachverbände gemeint.

Informationsquellen, die schon einen erheblichen Bezug zu den einzelnen Unternehmen herstellen, sind die Mitteilungen von Handelsvertretern, zu denen bereits Geschäftsbeziehungen bestehen und von ausländischen Tochtergesellschaften. Diese Quellen, von 20,7% der Unternehmen in Anspruch genommen, haben einerseits den Vorteil, weniger mit "Korrekturen" von außen behaftet zu sein, andererseits ergibt sich hier auch die Möglichkeit, auf kürzeren Wegen spezielle Informationen über deren unmittelbare Nachbarmärkte zu erlangen, die sonst nicht in dieser Form zugänglich sind.

Eigene Marktuntersuchungen werden von 19,6% herangezogen, um geeignete Informationen zu erlangen. Dabei ist der Begriff 'eigen' u.U. auch als 'selbst in Auftrag gegeben' zu verstehen, d.h. hierunter wird z.T. auch die Einbeziehung von Fremdleistung verstanden, die Quellen dazu sind sowohl originär, als auch anderen Aufstellungen (Statistiken u.ä.) entnommen.

Öffentlichen Institutionen wird als sinnvollen Informationsquellen scheinbar keine übermäßige Bedeutung beigemessen, obwohl - wenn schon bestimmte potentielle Zielmärkte ins Auge gefaßt sind - sich hier noch eine kostengünstige Informationsquelle anböte: nur 13,4% der befragten Unternehmen wenden sich an Auslandshandelskammern oder Botschaften der potentiellen Abnehmerländer, obwohl hier doch eine profunde Kenntnis der Auslandsverhältnisse zu vermuten wäre.

Statistiken, die bei systematischer Auslandsmarktselektion zum ersten Schritt der Marktauswahl gehören sollten, werden nur von 12,3% als Informationsquelle genannt, obwohl sie oft einen ersten Vergleich verschiedener in Frage kommender Länder ermöglichen würden. Hier sei nur auf die Fachserie G: "Außenhandel" des Statistischen Bundesamtes verwiesen, deren Reihe 2 "Spezialhandel nach Waren- und

Dienstleistungen" umfangreiches Zahlenmaterial liefert, das außerdem über jedes Statistische Landesamt schnell verfügbar wäre.[1)]

Die zweite wichtige staatliche Institution der Bundesrepublik ist die Bundesstelle für Außenhandelsinformation (BfA), deren Hauptaufgabe es ist "... zum Zwecke der Förderung des Außenhandels der deutschen Wirtschaft Informationsmaterial über außenwirtschaftliche Tatbestände und Vorgänge zur Verfügung zu stellen."[2)] Diese Quelle, zusammen mit allen anderen staatlichen Stellen, wird nur noch von 11,7% der auslandsaktiven Unternehmen in Anspruch genommen. Dies kann zum einen daran liegen, daß manchen Unternehmen Existenz und Informationsangebot der BfA nicht bekannt sind und zum anderen daran, daß die Informationen als nicht aussagekräftig erachtet werden, was angesichts des Umfanges und der Differenziertheit des Leistungsangebotes dieser Stelle als ungerechtfertigt erscheinen würde.

Diese Ergebnisse widersprechen auch den Annahmen der Literatur, daß derartige Statistiken unter den betriebsexternen Informationsquellen eine Vorzugsstellung einnehmen.[3)]

Als Informationsquellen mit geringerer Bedeutung sind die nachstehend aufgeführten zu betrachten, die größtenteils ihre Rolle als Informationslieferanten im Rahmen bestehender Handelsbeziehungen nur als Nebenfunktion erfüllen.[4)]

- Berater etc. (Inland) (9,5%)
- Exporthandel, Kommissionäre, Makler (6,7%)
- Messen (5,6%)
- Wirtschaftswissenschaftliche Institute (3,4%)

---

1) Vgl. Berekoven, L.: Internationales Marketing, a.a.O., S. 114.
2) Ebd., S. 114.
3) Vgl. Ringle, G.: Exportmarketing, Wiesbaden 1977, S. 59.
4) Eine Übersicht über die Gesamtverteilung der herangezogenen Informationsquellen befindet sich in Anlage 2 und 3.

- Konzernmütter (2,8%)
- Kundenanfragen (2,2%)
- Konkurrenz (2,2%)
- Importeure (1,7%)
- Berater mit Sitz im Ausland (1,7%)
- Exportreisende (1,7%)
- Ausschreibungen (1,1%)

Von 189 auslandsorientierten Unternehmen gaben 12 keine Quellen ihrer Informationen zur Auswahl ihrer Auslandsmärkte an. Dies soll hier jedoch nicht zu der Annahme führen, daß diese Unternehmen keine Aktivitäten zur Informationsgewinnung entwickeln; es läßt vielmehr vermuten, daß die entsprechenden Fragebogen in großer Eile ausgefüllt wurden und die Beantwortung der Frage nach den Informationsquellen als überflüssig erschien (ein Großteil der Antwortgeber dieser Gruppe entstammte der Geschäftsführerebene und beantwortete auch andere Fragen nur unvollständig).

Da insgesamt 607 Quellen genannt wurden liegt die Annahme nahe, daß die Mehrzahl der Unternehmen mehrere Quellen zur Auslandsinformation heranzieht.

Dieser Annahme entgegen handeln 46 Unternehmen, deren Informationsbedarf lediglich aus einer Quelle gespeist wird. Dies erscheint nicht als ideale Lösung, denn es "... sollten alle verfügbaren Informationsquellen herangezogen und ausgenutzt werden."[1] Eine erste Betrachtung der als einzige genannten Quellen läßt nicht auf sonderlich systematisches Informationsverhalten in bezug auf Auslandsmärkte schließen: Nur vier Unternehmen ziehen die Banken als Informationsquellen heran, vier weitere Verbände, drei die Presse, drei Statistiken aller Art, zwei die IHK. Die mit am leichtesten zugänglichen und für einen ersten

1) Stahr, G.: Auslandsmarketing, Band 1, a.a.O., S. 91.

Überblick sehr geeigneten Informationsquellen werden also von diesen Unternehmen kaum herangezogen.

Am häufigsten werden im Falle nur einer Nennung eigene Untersuchungen von 10 Unternehmen genannt. Dies ist bei näherer Betrachtung durchaus sinnvoll und relativiert auch die vorgenannte Aussage, da zur Erstellung eigener (Länder-)Untersuchungen in aller Regel auch Informationen aller möglicher Herkunft einschließlich der vorgenannten herangezogen werden. Gleiches wird auch für den Fall gelten, in dem nur ein inländisches Beratungsunternehmen als Informationsquelle herangezogen wurde.

Fachgespräche, Geschäftsverbindungen und Reisen waren für neun Unternehmen, Vertreter für sieben und der Exporthandel für zwei Unternehmen die einzige genannte Informationsquelle, womit eine systematische Sondierung von Auslandsmarktchancen nahezu ausgeschlossen ist, da durch die Einseitigkeit der Quellen bereits eine kaum beeinflußbare Vorauswahl erfolgt.

In der Reihe der 29 Unternehmen, die zwei Informationsquellen zur Auslandsmarktselektion angaben, sind die Verteilungen bereits deutlich anders. Hier gaben 13 Fälle an, die entsprechenden Leistungen der Banken zu beanspruchen, für acht war die IHK eine Quelle und sechs informierten sich aus der Presse.

Damit läßt sich schon generell aussagen, daß für den Fall, daß mehrere Informationsquellen herangezogen werden, zu einem wesentlichen Teil die zuletzt genannten drei - die ja auch zur ständigen Information über Auslandsmärkte bestens geeignet sind - verwendet und durch andere weitgehend speziellere ergänzt werden. Für die Unternehmen mit zwei Informationsquellen ergaben sich mit abnehmender Bedeutung:

Quelle	Anzahl der Nennungen
Verbände	6
Berater etc. (Inland)	5
Fachgespräche, Reisen, Geschäftsverbindungen	5
Eigene Untersuchungen	5
Auslandshandelsvertreter, Niederlassungen, Tochtergesellschaften	3
Auslandshandelskammern, Botschaften	1
amtliche Statistiken	1
(halb-)staatl. Organisationen (Inland)	1
Anfragen von Kunden	1
Importhandel	1
Exportreisende	1
Konzernmütter	1

Die am stärksten vertretene Gruppe war mit 50 Fällen diejenige, deren Mitglieder drei Informationsquellen verwenden.[1)]

Hinsichtlich der Beliebtheit von Banken, IHK und Presse als Informationsquellen für die Auslandsmarktselektion ergeben sich auch für die Gruppen der Unternehmen, die mehrere (bis zu acht) Informationsquellen heranziehen, keine nennenswerten Änderungen.

Die Vermutung, daß mit steigender Anzahl genannter Quellen die Streuung immer breiter werden könnte, wird von der Untersuchung widerlegt. Vielmehr ergibt sich eine stärkere Konzentration auf weniger Quellen, von denen einige erst durch die Gruppen mit vielen Informationsquellen ihre Gesamtbedeutung erlangen. Hierzu gehören in schwächerem Maße Berater im Inland, amtliche Statistiken, Auslandshandelsvertreter und Exporthandel o.ä.; besonders deutlich wird

1) Vgl. zur Anzahl und Art verwendeter Informationsquellen Anlage 3.

dies aber im Falle der Auslandshandelskammern und Botschaften und der staatlichen und halbstaatlichen Institutionen.

Unterstellt man für die Suche nach geeigneten Informationsquellen mit zunehmender Kenntnis neuer Quellen einen gewissen Lernprozeß, so kann vermutet werden, daß dieses Quellenstudium zur entsprechenden Wertschätzung der genannten Informationslieferanten geführt hat.

Eine Ausnahme bilden auch hier wieder die eigenen Untersuchungen als Quelle, deren Wert aus den bereits genannten Gründen kaum zu beurteilen ist.

3.2.2 Bezugsquellen nach Unternehmensgröße und Branche

Die Unternehmensgrößenklasse mit den häufigsten Nennungen von Informationsquellen insgesamt war naheliegenderweise auch die in der Erhebung am stärksten vertretene mit einem Umsatz zwischen 20 und 100 Millionen DM. Auch die Gruppe der am häufigsten genannten Quellenanzahl (drei Quellen) liegt in dieser Klasse, so daß sich die stärkste Feldbesetzung (17 Nennungen) mit drei Quellen und Unternehmensgrößenklasse 3 ergibt.

Lediglich in den Randfeldern des Zusammenhangs zwischen Quellenanzahl und Unternehmensgrößenklasse ergeben sich bemerkbare Abweichungen: In der Gruppe von fünf und mehr Informationsquellen beanspruchender Unternehmen sind die der Größenklasse 1 und 2 entsprechend der Befragungsgesamtheit unterrepräsentiert, in der Gruppe 2 und weniger Informationsquellen die Unternehmensgrößenklassen 5 und 6.

Die folgende Tendenzaussage muß jedoch mit zwei Einschränkungen versehen werden:

Der Größenklasse 1 (bis 5 Millionen DM) entstammt das Unternehmen mit der größten Anzahl (acht) herangezogener Informationsquellen, die auch weitgehend innerhalb der erkannten Konzentrierung bei vielen Nennungen liegen. Dieses Unternehmen der elektrotechnischen Industrie ist in diesem Zusammenhang auch dahingehend bemerkenswert, als sich innerhalb fünf Jahren die Anzahl der bearbeiteten Märkte vervielfacht, Exportanteil und Umsatz mehr als verzehnfacht haben und die Grenze der Umsatzgrößenklasse mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit inzwischen überschritten ist.

Neben diesem statistischen Ausreißer ist noch auf die relativ hohe Zahl (vier) von Unternehmen der Größenklasse 6 zu verweisen, die nur eine Informationsquelle angeben. Dies wird dadurch abgeschwächt, daß zwei dieser Großunternehmen eigene Untersuchungen durchführen, was mit Hilfe nur einer Quelle kaum möglich sein dürfte. Unter Berücksichtigung dieser Einschränkungen ist jedoch damit zu bemerken, daß größere und Großunternehmen eher dazu tendieren, mehr Informationsquellen heranzuziehen als die der Unternehmensgrößenklassen 3 und 4, die ihrerseits ziemlich genau die Gesamtverteilung wiedergeben. Entsprechendes gilt vice versa für die Unternehmen bis 20 Millionen DM Umsatz (Klasse 1 und 2).

Die Annahme, daß abhängig von der Unternehmensgröße bestimmte Informationsquellen häufiger herangezogen werden als andere, läßt sich anhand der erhobenen Daten aufzeigen.

Die IHK als Informationsquelle wird von den Unternehmen bis 5 Millionen Umsatz erkenntlich häufiger in Anspruch genommen als in den übrigen Unternehmensgrößenklassen. Dies kann u.a. damit zusammenhängen, daß in den entsprechenden Schriften der Industrie- und Handelskammern sehr viele Kontakt-

adressen aufgeführt werden, zum anderen auch an deren Mitarbeit an der Abwicklung von Exportförderungsprogrammen, die ja für größere und Großunternehmen meist nicht relevant sind. Abgesehen von dieser Klasse der kleinsten Unternehmen muß festgestellt werden, daß die genannte Quelle von allen übrigen Unternehmensgrößenklassen gleichmäßig genutzt wird.

Weitere Informationsquellen, die von kleinen und mittleren Unternehmen anteilig stärker herangezogen werden, sind inländische Beratungsunternehmen. Diese Quelle ist zwar kostspieliger als die meisten anderen, es läßt sich damit u.U. aber ein Wissensvorsprung vor der Konkurrenz erreichen, der gerade für kleinere Unternehmen mit geringerer Personalkapazität sonst oft nicht mit gleichem Aufwand erreichbar wäre.[1)]

Zwei weitere Informationsquellen, die insgesamt nur von geringer Bedeutung sind, aber hauptsächlich von kleinen Unternehmen herangezogen werden, sind Messen und Informationen der Konkurrenz.

Im Falle von Messen kann dies wohl damit begründet werden, daß größere Unternehmen diesen Veranstaltungen weniger Informationscharakter beimessen als kleine.[2)] Die Konkurrenz als Informationsquelle läßt auf eine gewisse me-too-Politik im Bereich der Marktselektion schließen, die dann entweder eine starke Konkurrenzsituation auf dem ausgewählten Auslandsmarkt oder die Vorstellung von einem entsprechenden Marktpotential vermuten läßt.

Vor allem für die als weniger wichtig erachteten Informationsquellen (unter 10% Nennungen) liegt eine unterschied-

---

1) Vgl. zur Förderungsmöglichkeit kleiner und mittlerer Unternehmen: o.V.: Ein guter Rat muß nicht teuer sein, in: HB vom 4.8.1980, S. 8.
2) Vgl. zu verschiedenen Messefunktionen u.a.: Stumpfeldt, Bernd V.: Messe im Wandel, in: HB vom 27.4.1978, S. 3.

liche Streuung über alle Unternehmensgrößenklassen vor, die - u.a. auch der wenigen Nennungen wegen - eine weitere Analyse nicht rechtfertigt.

Im Falle der Banken ist eine deutliche Abweichung nur in der Klasse bis 5 Millionen DM Umsatz erkennbar, die von dieser Quelle merklich weniger Gebrauch macht als alle übrigen.

In den Klassen 1 und 2 werden die Presse und die Verbände nicht so häufig in Anspruch genommen wie in den übrigen, was im Falle der Presse einhergeht mit einer deutlich häufigeren Verwendung dieses Mediums in den Klassen 5 und 6. Tendenziell gilt diese Aussage auch für die Informationsquellen Fachgespräche und Reisen und für amtliche Statistiken.

Fast ausschließlich durch die Unternehmensgrößenklassen 5 und 6 wird das Ungleichgewicht in der Anzahl der Nennungen von Botschaften und von staatlichen und halbstattlichen Stellen als Informationsquellen bewirkt, die diese deutlich häufiger nutzen als die übrigen Unternehmen.

Für die Informationsquelle Auslandsvertreter läßt sich sagen, daß hier alleine aus der Klasse der größten Unternehmen ca. 25% aller Nennungen kommen, diese Klasse aber nur einen Anteil von ca. 11% an den Antworten auf die Frage nach verwendeten Informationsquellen hat. Dies ist u.a. auch damit im Zusammenhang zu sehen, daß die genannte Informationsquelle in allen diesen Fällen neben anderen Quellen zur Informationsbeschaffung herangezogen wird.

Durch diese geringere Inanspruchnahme leicht zugänglicher Quellen mit einem meist breiten Spektrum an Informationen bei geringem Beschaffungsaufwand liegen nun zwei Vermutun-

gen nahe, die einander möglicherweise ausschließen:[1)]

1. In kleineren Unternehmen wird - möglicherweise aus Gründen mangelnder Personalkapapzität - der Suche nach geeigneten Informationsquellen weniger Aufmerksamkeit geschenkt, die angesprochenen Quellen sind nach Umfang und/oder Inhalt nicht bekannt.

2. Den Unternehmen sind diese Informationsquellen zwar bekannt, eine Selektion auf relevante Informationen und ihre Verarbeitung erscheint aus personellen Gründen aber nicht möglich.

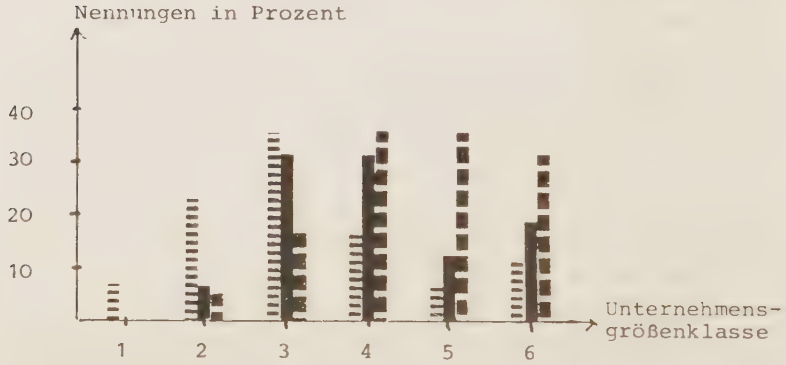
Eine eindeutige Aussage läßt sich zum Erstellen eigener Untersuchungen als Informationsinstrument zur Auslandsmarktselektion in bezug auf die Unternehmensgrößen machen. Hier steigt der Anteil derer, die sich dieser Quellen bedienen, nahezu kontinuierlich mit den Umsätzen an: in der Klasse 1 bedient sich keines der Unternehmen dieses Instrumentes, in der stärksten Klasse 3 sind es 16,7%, in der Klasse 5 sind es 36,4%, in der Klasse 6 31,6%.

Diese ausgeprägte Verteilung auf größere Unternehmensklassen läßt sich damit erklären, daß die Erstellung eigener Untersuchungen zur Selektion von Auslandsmärkten relativ hohe Anforderungen an die Unternehmung hinsichtlich finanzieller und personeller Mittel, sowie Zeitaufwand stellt. Steht als Hinderungsgrund vor allem der Mangel an geeignetem Personal im Vordergrund, so kann dies als Grund für den hohen Anteil kleiner und mittlerer Unternehmen an der Quelle inländischer Beratungsunternehmen zur Informationsbeschaffung für die Auslandsmarktwahl gesehen werden.

---

1) Vgl. hierzu auch: Diller, H.: Produkt-Management und Marketing - Informationssysteme, Tätigkeitsbild und Informationsbedarf des Produkt-Managers als Determinanten der Ausgestaltung von Marketing-Informationssystemen, Berlin 1975, S. 48 f.

Abb. 16: Nennungen eigener Untersuchungen als Informationsquelle in %



Legende:
- Prozentanteil der Unternehmensgrößenklasse an Antworten
- Prozentanteil an Verwendern eigener Untersuchungen
- Prozentanteil an Verwendern eigener Untersuchungen in der jeweiligen Klasse

Quelle: Untersuchung des Instituts für Absatzwirtschaft

Die Betrachtung der Branchen hinsichtlich der Beliebtheit einzelner Informationsquellen zeigt, daß die am häufigsten genannten Quellen Banken, Industrie- und Handelskammern und Presse nahezu gleichmäßig von allen Branchen herangezogen werden. Lediglich die Letztgenannte scheint bei den Unternehmen der Branche Steine, Erden, Keramik, Glas weniger beliebt zu sein als bei den übrigen. In dieser Branche wird dagegen im Vergleich zur sonstigen Verteilung auf die aufwendigere Informationsbeschaffung durch eigene Untersuchungen zurückgegriffen, was damit im Zusammenhang gesehen werden kann, daß hier überdurchschnittlich häufig Auslandsmärkte durch Auslandsproduktion mit ausländischen Partnern bearbeitet werden.

Die Chemie- und Mineralölwirtschaft bedient sich weit überdurchschnittlich häufig Auslandsvertretungen bzw. Handelsvertreter, Verbände, inländischer staatlicher und halbstaatlicher Organisationen sowie Botschaften und Auslandshandelskammern als Informationsquellen. Dies ist mit Einschränkungen damit in Verbindung zu bringen, daß in dieser relativ kleinen Gruppe (10 Fälle) die meisten Unternehmen drei und mehr Informationsquellen heranziehen.

Die Unternehmen der Metallerzeugung und -bearbeitung verwenden besonders häufig Formen persönlicher Kommunikation durch Reisen, persönliche Gespräche und Geschäftsverbindungen (ca. 55%) und amtliche Statistiken (ca. 36%).

Anhand des Beispiels Maschinen- und Fahrzeugbau läßt sich noch einmal auf die von Branche zu Branche sehr unterschiedlichen Nennungen der Verbände als Informationsquellen für Auslandsmärkte hinweisen. Da im Gegensatz zu den meisten anderen Quellen hier von Branche zu Branche unterschiedliche Informanden als Quellen in Frage kommen, wird - wie im genannten Fall - die Häufigkeit der Nennung von Verbänden als Informationsquelle ein Ausdruck für die Einschätzung ihrer Tauglichkeit durch ihre Mitglieder sein. Dieser Eindruck wird noch dadurch verstärkt, daß im genannten Fall von mehreren möglichen fast ausschließlich ein Verband, der Verband deutscher Maschinenbauanstalten (VDMA), genannt wird und in einigen anderen Branchen die Verbände kaum oder gar nicht als Informationsquelle herangezogen werden.[1)]

Die hinsichtlich der Anzahl herangezogener Informationsquellen aktivste Branche, Elektrotechnik, Feinmechanik, Eisen-, Blech-, Metallwaren, tat sich vor allem auch bei der Verwendung dreier wichtiger Informationsquellen her-

---

1) Vgl. Anlage 2 und 4.

vor. Amtliche Statistiken, inländische staatliche und halbstaatliche Organisationen sowie Botschaften, Auslandshandelskammern, staatliche und sonstige Auslandsorgane wurden von diesen Unternehmen häufiger als von denen der meisten anderen Branchen herangezogen. Damit bedienen sie sich (in den meisten Fällen unter zusätzlicher Verwendung anderer Quellen) solcher Wege, die bereits spezifischere Informationen als viele andere Quellen bieten, die aber hinsichtlich des Aufwandes noch günstiger sind als etwa Beratungsaufträge oder eigene Länderuntersuchungen.

Wie auch die Unternehmen der Metallerzeugung und -bearbeitung haben die der Holz-, Papier- und Druckindustrie eine besondere Vorliebe für persönliche Kommunikation im Rahmen der Informationsbeschaffung. Über die Hälfte von ihnen führen in dieser Intention Fachgespräche und unternehmen Auslandsreisen, was möglicherweise damit zusammenhängt, daß für viele Produkte dieser Branche besondere Bedingungen auf Auslandsmärkten herrschen und die Verbandsarbeit wohl nicht sehr hoch eingeschätzt wird (eine Nennung!).

Die Verbandsarbeit erfährt jedoch durch die Leder-, Textil- und Bekleidungsindustrie eine besondere Wertschätzung, was sich wiederum in einer überdurchschnittlich häufigen Verwendung dieser Quelle äußert.

Die weitaus größte Bedeutung haben Verbandsinformationen in der Nahrungs- und Genußmittelindustrie. Hier benutzen über 40% der Unternehmen Verbandsinformationen (der Durchschnitt über alle Unternehmen beträgt 24,6%). Dies ist in erster Linie auf die erfolgreiche Arbeit der CMA zurückzuführen, die zwar erst seit 10 Jahren existiert, sich aber inzwischen in der Branche einen guten Ruf verschafft hat.

Diese Industrie verwendet im Vergleich zu allen anderen Branchen auch am häufigsten die Informationsquelle mit der leichtesten Zugänglichkeit, nämlich die Fachpresse. Dies muß aber nicht unbedingt in der geringen Verfügbarkeitsschwelle dieser Quelle begründet sein, da die Unternehmen dieser Branche ohnehin innerhalb der Gesamtverteilung zu denen mit aktiverem Informationsverhalten gehören: 68,5% der Unternehmen beziehen aus drei oder mehr Quellen ihre Kenntnisse zur Auswahl von Auslandsmärkten. Dieser Wert wird nur noch durch die Unternehmen der Chemie- und Mineralölwirtschaft übertroffen, wo er bei 70% liegt.

Die Branche, die mit Abstand die wenigsten Informationsquellen für die Auslandsmarktwahl heranzog, war die Leder-, Textil- und Bekleidungsindustrie. 64,7% der Unternehmen bedienten sich nur zwei oder weniger Informationsquellen, mehr als drei Quellen nannte keines.

3.2.3 Einstellung zu den Informationsquellen

Den objektiven Wert eines Produktes festzulegen ist gemeinhin nicht möglich. Vielmehr bedarf es hierzu bestimmter Merkmale, anhand derer ein Konsument sich eine subjektive Wertvorstellung eines Produktes macht.[1)] Übertragen auf den Wert von Informationen bzw. die Wertschätzung von Informationsquellen ergibt sich auch hier die Sachlage, daß der Wert abhängig ist vom subjektiven Nutzen, den eine Information zu stiften in der Lage ist. Bezogen auf Informationen über Auslandsmärkte sind demnach zum Erreichen einer optimalen Nutzung der Informationsquelle folgende Faktoren von Bedeutung, die auch voneinander abhängig sind.

- Die Quelle muß in der Lage sein, die benötigte Information zu liefern.

---

1) Vgl. hierzu: Hansen, U., Leitherer, E.: Produktgestaltung, a.a.O., S. 21.

- Der Verwender muß die Quelle als solche erkennen.
- Der Verwender muß die Information als solche erkennen.
- Der Verwender muß in der Lage sein, entsprechend seinen Zielvorstellungen die Information umzusetzen bzw. zu verarbeiten.

In bezug auf die allgemeine Informationslage wird von fast zwei Dritteln (63,5%) aller an der Untersuchung beteiligten Unternehmen die Meinung geteilt, daß über Auslandsmärkte nicht genügend brauchbare Informationen vorliegen.

Demgegenüber herrscht bei einer etwa gleich großen Gruppe (62,4%) die Meinung, daß die herangezogenen Informationsquellen für die Auswahl von Auslandsmärkten den Anforderungen der Befragten genügen.

Der Versuch, einen Zusammenhang zwischen der Äußerung zur Quantität brauchbarer Auslandsinformationen und den häufiger herangezogenen Quellen herzustellen, deutet auf sehr geringe Zusammenhänge hin. Lediglich für die Fälle von Beratern, Agenturen, Auskunfteien usw., den Exporthandel, Messen u.ä. läßt sich für die Benutzer dieser Quellen eine erkenntlich geringere Unzufriedenheit mit der Informationssituation bemerken. Im gleichen Zusammenhang läßt sich bei den Verwendern der Informationen von Botschaften, Auslandshandelskammern usw. eine größere Unzufriedenheit feststellen. Dies sollte allerdings damit in Zusammenhang gesehen werden, daß die letztgenannten Institutionen generell den Bedarf an möglichst viel Informationen über möglichst viele Länder funktionsbedingt nicht erfüllen können. Dazu sei noch darauf hingewiesen, daß diese Institutionen auch in durchschnittlichem Maße von solchen Unternehmen genannt wurden, denen die in Anspruch genommenen Informationsquellen genügen.

Der Zusammenhang zwischen den Quellen und der Meinung über die herangezogenen Quellen weist hinsichtlich der inländischen Berater, Agenturen usw. die gleiche Ausprägung auf, nämlich, daß sie den Anforderungen der Unternehmen in überdurchschnittlichem Maße genügten, was darauf schließen läßt, daß dies eine durchaus sinnvolle weil zufriedenstellende Quelle zur Information über Auslandsmarktchancen ist. Diese Zufriedenheit durch die Nutzung fremder Kapazitäten wird auch durch die Verwendung der Verbände als Informationsquelle etwas überdurchschnittlich erreicht.

Die Anforderungen der Fachpresse-Konsumenten sind hinsichtlich der Auslandsmarktwahl etwas unterdurchschnittlich als "genügend erfüllt" empfunden worden, während die Benutzer dieser Medien etwas seltener als die übrigen Befragten über zuwenig brauchbare Informationen über Auslandsmärkte klagten. Da gleiches vice versa für die Benutzer der IHK als Informationsquelle gilt, kann tendenziell die Einstellung angenommen werden, daß die Eignung der Fachpresse mehr als generelle Informationsquelle über Auslandsmärkte betrachtet wird, während die Informationen der IHK als geeigneter zur Marktwahl empfunden werden. Dies kann u.U. als funktionsbedingt alleine dadurch gesehen werden, daß die Erscheinungshäufigkeit der Fachpresse i.d.R. wesentlich höher ist, als bei IHK-Schriften oder anderen Informationsaktionen der Kammern.

Die Größe der Gruppe, die über Informationsmangel zu Auslandsmärkten klagte und der, deren Anforderungen an die eigenen Informationsquellen erfüllt wurden, beweist, daß sich ein wesentlicher Teil zu den jeweiligen Fragestellungen unterschiedlich äußerten, wodurch die vorgenannten Annahmen in Frage gestellt werden könnten.

Dies hat dazu geführt, daß aus den beiden Gruppen folgende drei Typen der Zufriedenheit mit Auslandsinformationen ermittelt wurden:[1)]

Typ A: Hier genügen die Quellen den Anforderungen bei der Marktselektion nicht; außerdem ist man allgemein mit den Informationen unzufrieden (30,3%).

Typ B: Hier ist nur ein Kriterium erfüllt

- entweder man ist im allgemeinen zufrieden, nicht jedoch hinsichtlich der die Marktselektion betreffenden Informationen; dieser Fall kommt am häufigsten vor (33,7%)
- oder man ist im allgemeinen unzufrieden; bei der Marktselektion genügen jedoch die Quellen den Anforderungen (3,4%).

Typ C: Zufriedenheit sowohl hinsichtlich der allgemeinen Brauchbarkeit von Auslandsinformationen als auch speziell in bezug auf die Marktselektion (32,6%).

Die Verteilung der Verwender verschiedener Informationsquellen hat die aufgeführten Hypothesen - soweit möglich - vollumfänglich bestätigt, z.T. noch verstärkt.

Die Beansprucher fremder Selektionsleistungen (Berater; Exporthandel; Auslandsvertretungen) waren am schwächsten bei Typ A vertreten (17,6%; 22,2%; 25%).

Typ C wies relativ wenige Verwender von amtlichen Statistiken (19%) und Botschaften (21,2%) als Informationsquelle auf.

---

1) Die Bezeichnung der Typen wurde übernommen aus: Beuttel, W., Simmerl, J., Escherle, H.J.: Entscheidungsverhalten bei Auslandsaktivitäten, a.a.O., S. 62 f.

Auffällig ist, daß der Typ B am stärksten vertreten ist und hier die Gruppe derer, die mit dem Umfang vorhandener Informationen über Auslandsmärkte zwar zufrieden, mit den (selbstgewählten!) Quellen aber unzufrieden ist, fast einen Anteil von 95% hat. Sieht man in diesem Zusammenhang davon ab, daß möglicherweise zu hohe Anforderungen an die Quellen gestellt werden, kann hier nur eine Verbesserung des unternehmenseigenen Informationsbeschaffungswesens empfohlen werden.

Dies sollte einerseits in der Art erfolgen, daß die Streuung der herangezogenen Informationsquellen erweitert wird. Dabei sollte aber darauf geachtet werden, daß nicht wahllos Daten über fremde Märkte gesammelt werden, da sie erst echte Informationen darstellen "... wenn die zahlreichen Daten nicht willkürlich gesammelt, sondern wenn sie zielgerichtet festgehalten, geordnet, zusammengefaßt und vor allem für die Lösung bestimmter Aufgaben entsprechend kombiniert werden."[1)]

Darüber hinaus sollten auch Quellen herangezogen werden, deren Umfang weniger breit ist, die dafür aber spezifischere Informationen, möglicherweise in vorselektierter Form zu liefern in der Lage sind. Im Hinblick auf die Aktualität sei in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, daß diese mit steigender Verwendungsreife der Informationen tendenziell abnehmen wird, da die Aufarbeitung von Datenmaterial naturgemäß mit dem Mangel behaftet ist, eine gewisse Zeitdauer in Anspruch zu nehmen.

Daß die angeführten Argumente durchaus praxisrelevant sind, sei durch die Daten der Erhebung belegt, die sich auf die offen gestellte Frage nach dem Grund der Unzufriedenheit mit den herangezogenen Quellen beziehen.

---

1) Schachtschabel, G.: Automation in Wirtschaft und Gesellschaft, Hamburg 1961, S. 72.

- Der am häufigsten genannte Mangel war 'zu geringe Warenspezifikation'(14,8%), was bezogen auf amtliche Statistiken und Marktuntersuchungen, vor allem geäußert als 'zu geringe Artikelspezifikation'nur damit kommentiert werden kann, daß hier der Zweck der Informationssuche anderer Quellen bedurft hätte. Hinsichtlich eines einzelnen Artikels bedürfte es in diesem Zusammenhang einer entsprechend spezifizierten und damit wohl auch teuren Quelle. Bereits in der Gruppe dieser Kritiker fällt auf, daß 58,9% drei oder weniger Informationsquellen zu Rate ziehen.

- Für 8,5% der Beantworter waren die Quellen zu wenig absatzmarktspezifisch, was in einem Fall auch als Zwangsläufigkeit erkannt wurde, 'weil spezielle Fragen ihrer Branchenindividualität wegen i.d.R. erst aus Direktkontakten mit potentiellen Interessenten/Partnern geklärt werden können'. Daneben wurden aber auch mangelnde Informationen über Bevölkerungsstruktur, Marktanteile und -trends sowie Zielgruppen genannt. Nur ein Viertel dieser Unternehmen bediente sich mehr als drei Informationsquellen.

- Einen zu geringen Teilmarktbezug nannten 6,9% als Grund für ihre Unzufriedenheit. Damit war ein Mangel an Information über regional eng begrenzte Gebiete gemeint, wie man sie üblicherweise nur im jeweiligen Land erhält und sich dann oft aufgrund ungenauer oder stark differierender Erhebungsmethoden nur schwer als Vergleichsmaterial heranziehen lassen. Wobei als Ausnahme hierzu zu erwähnen ist, daß nur 23,1% dieser Unternehmen weniger als drei Quellen heranzogen.

- Mit dem Mangel der Datenerfassung zusammenhängend ist auch die Überalterung des Materials, also mangelnde Aktualität, die von 3,7% der Antwortgeber beklagt werden.

- Der Zeitaspekt bezogen auf die Übermittlung der Daten wurde von vier Unternehmen angesprochen, die die mangelnde Regelmäßigkeit der Informationen kritisierten.

- Den 8,2% der Antwortgeber, die einen zu geringen Umfang der Informationen beklagen, ist zu empfehlen, noch weitere Quellen heranzuziehen, die in der Lage sind, umfangreichere Informationen zu liefern.

- In diesem Zusammenhang sei auch auf die drei Unternehmen verwiesen, denen die Informationen zu umfangreich waren, aus deren Stellungnahme aber erkennbar ist, daß die Trennung irrelevanter von relevanten Informationen und die richtige Verarbeitung letztgenannter die eigentlichen Schwierigkeiten bereiten.

- Daß bei Inanspruchnahme bestimmter Quellen geleistete Vorarbeit u.U. mit Einbußen in zeitlicher oder materieller Hinsicht verbunden ist, wurde bereits erwähnt. Dies kann aber auch im Falle fremder Handelsorgane durch subjektive Selektion der Informationen zum Empfinden mangelnder Objektivität führen, die 2,6% der Unternehmen beklagten. Wenn dies mit dem Statement umrissen wird:

  'Großhandel selten objektiv aber gut informiert, IHK oder Bank objektiv aber selten gut informiert',

  so impliziert dies, daß die mangelnde Objektivität als solche bereits erkannt und damit eigentlich nur noch halb so gefährlich ist. Bei entsprechender Vorsicht können sicherlich aber auch solche Daten noch zu einer Erhöhung des Wissensstandes über bestimmte Auslandsmärkte beitragen.

Die Betrachtung der herangezogenen Informationsquellen und der geäußerten Einstellungen hat gezeigt, daß für viele Unternehmen neben einer stärkeren Systematisierung der Informationsbeschaffung auch eine Überprüfung der gestellten Anforderungen an die einzelnen Quellen angebracht wäre. Dieser Korrekturvorschlag bezüglich der Anforderungen bezieht sich weniger eindimensional auf die Höhe, sondern mehr auf die Richtung der Anforderungen. Hier scheint bisweilen zwischen Art und Umfang gewünschter Informationen und den zur Beschaffung herangezogenen Quellen insofern eine Diskrepanz zu bestehen, als andere Quellen oft geeigneter wären und infolgedessen die gestellten Anforderungen dann berechtigt sind.

Daneben ist den Kritikäußerungen aber auch zu entnehmen, daß ein Teil der Informationsempfänger offensichtlich auch Schwierigkeiten mit der Sondierung und Verarbeitung erhaltener Information hat.

Abschließend sei den Kritikern noch bestätigt, daß diese Gruppe im Durchschnitt mehr Quellen zur Informationsbeschaffung heranzieht, als dies die übrigen Unternehmen tun.

3.3 Methoden der Auslandsmarktwahl

Die Auswahl von Auslandsmärkten kann in rein formaler Hinsicht auf verschiedene Art und Weise vorgenommen werden. Wie sich noch zeigen wird, sind dabei die verschiedenen eingeschlagenen Wege zum Teil in Zusammenhang mit den herangezogenen Informationsquellen zu sehen. Da auch hier die Möglichkeit der Anwendung verschiedener Methoden besteht, sollen zunächst die Häufigkeiten der Verwendung einzelner Verfahren und dann die Kombinationen der Verfahren dargestellt werden.

3.3.1 Einzelne Verfahren

Wie sich im folgenden zeigen wird, bedient sich die Praxis sehr unterschiedlicher Verfahren, die in vielen Fällen mit den in der diesbezüglichen Literatur aufgeführten nur wenig gemeinsam haben.[1)]

Da ein für alle genannten Möglichkeiten gültiges Kriterium nicht existiert, soll zunächst unterschieden werden in

---

1) Vgl. zu den Verfahren der Marktauswahl: Ammann, F.: Entwicklung einer Exportmarketing-Konzeption, dargestellt am Beispiel von Kunststoff-Spritzgußmaschinen, Winterthur 1972, S. 75 ff.; Ayal, I., Zif. H.J.: Market Expansion Strategies in Multinational Marketing, in: JoM, Spring 1979, S. 84 - 94; dies.: Competitive Market Choice Strategies in Multinational Marketing, in: CJoWB, Fall 1978, S. 72 - 81; Fischer, A.J.: Erfolgreiche Techniken im Export Marketing, a.a.O., S. 125 ff.; Henzler, H.: Neue Strategie ersetzt den Zufall, in: MM, 4/1979, S. 122 - 129; Keegan, W.J.: Multinational Marketing Management, 2. Aufl., Englewood Cliffs 1980, S. 426 ff.; Majaro, S.: International Marketing, A Strategic Approach to World Markets, London 1977; Meffert, H.: Marktsegmentierung und Marktwahl im internationalen Marketing, in: DBW, 3/1977, S. 433 - 445; Seidel, H.: Erschließung von Auslandsmärkten, a.a.O., S. 122 ff.; Stahr, G.: Auslandsmarketing, Bd. I, a.a.O., S. 142 ff.; o.V.: Portfolio-Selektion: Strategie gegen Zufallserfolge, in: asw, 5/1978, S. 78 - 82.

solche Verfahren, die zumindest zum Teil auf von außen initiierte Aktivitäten zurückgreifen und solche, denen weitgehend interne Aktivitäten zugrunde liegen. Die auf externen Aktivitäten beruhenden sind dann noch zu unterteilen in solche, bei denen die Entscheidung zugrunsten bestimmter Länder weitgehend aufgrund einer fremden Selektion erfolgt und solche, die auf einer Entscheidung der Unternehmung selbst beruhen.

3.3.1.1 Fremdbestimmte Verfahren bei externen Aktivitäten

Die häufigste genannte Vorgehensweise bei der Auswahl von Auslandsmärkten ist, auf die Initiative potentieller Abnehmer zu bauen. Naheliegenderweise wird dieses Vorgehen sowohl von allen Unternehmen genannt, die ausländische Berater als Informationsquellen angaben, als auch von denen, für die Ausschreibungen eine Informationsquelle zur Auslandsmarktwahl darstellen. Durch diese Vorgehensweise, die gleichmäßig in allen Unternehmensgrößenklassen verwendet wird, reduziert sich die Entscheidung zum Auslandsmarkt auf eine ja/nein Entscheidung bezüglich eines einzelnen Abnehmers, womit die "Erschließung" eines Auslandsmarktes zu einer durch die vorangegangene Standortwahl des Abnehmers bestimmte Zufallsentscheidung wird. Hierunter ist auch der Fall einzuordnen, in dem der Absatzmittler die Auswahl der Auslandsmärkte übernimmt.

Ähnlich liegt der Fall, wenn Absatzhelfer, vor allem Vertreter und Kommissionäre die Marketingführerschaft eines Absatzweges übernehmen, was jedoch nur in knapp 5% der Fälle aufgeführt wurde und am häufigsten gemeinsam mit dem Vorgehen auftrat, die Initiative von Abnehmern abzuwarten.

Gleichermaßen gering beeinflußbar ist die Auswahl für drei rechtlich und/oder wirtschaftlich abhängige Unternehmen, denen die Auslandsmärkte von der Muttergesellschaft zugewiesen werden. Nur eines von ihnen verfährt dabei noch nach anderen, von externen Aktivitäten abhängigen Verfahren. Hier ist zu vermuten, daß die in Frage kommenden Auslandsmärkte von multinationalen Unternehmen auf die verschiedenen Tochterunternehmen aufgeteilt werden, was dann einigermaßen vergleichbare Sortimente voraussetzen würde. Da der Anteil konzernabhängiger Unternehmen aber 18% der Befragten betrug, kann daraus geschlossen werden, daß die Auslandsmarktentscheidungen von den meisten weitgehend autonom vorgenommen werden können.

Eine weitere Art der "Marktselektion aus zweiter Hand" stellt die Auswahl durch den Exporthandel dar. Auf diesem Weg können sich Unternehmen, die oft über Generationen hin entwickelten Geschäftsbeziehungen des Exporthandels zunutze machen. Dies ist einmal hinsichtlich der guten Kenntnis bestimmter Länder etwa im Falle des Hanseatischen Ausfuhrhandels von Vorteil.[1] Andererseits zeigt sich aber auch hier ein immer stärkerer Trend zur Spezialisierung auf bestimmte Warengruppen.[2]

Daß bei einem Anteil von 16,4% dieser Gruppe an allen befragten Unternehmen ein Viertel, und damit überdurchschnittlich viele, auch den Exporthandel zur Informationsgewinnung heranziehen ist nicht verwunderlich. Auffallend dagegen ist, daß nahezu die Hälfte aller Unternehmen, die sich inländischer Berater, Agenturen usw. als Informationsquellen bedienen, durch den Exporthandel ihre Auslandsmärkte auswählen. Dies wird einerseits mit guten Verbindungen beratend Tätiger zum Exporthandel begründbar sein, andererseits da-

---

1) Vgl. Rahmann, I.: Bilanzen Hamburger Ausfuhrhandelsbetriebe, Hamburg 1961, S. 10.
2) Vgl. Knoblich, H.: Strukturverhältnisse des Ausfuhrhandels in den Hansestädten Hamburg und Bremen, Göttingen 1978.

durch, daß damit zusammenhängend spezielle Kenntnisse einzelner, oft kleinerer Märkte durch den Handel eingebracht auch zur Marktwahl über den Exporthandel führen können.[1] Erwähnenswert ist hierbei noch, daß in den Branchen Kunststoff-, Gummi-, Asbestverarbeitung sowie Leder-, Textil-, Bekleidungsindustrie dieses Verfahren zur Marktauswahl überhaupt nicht herangezogen wird, während die Branchen Steine/Erden/Keramik/Glas sowie die Nahrungs- und Genußmittelindustrie überdurchschnittlich häufig ihre Auslandsmärkte durch den Exporthandel auswählen.

Angesichts der Tatsache, daß die größte und die kleinste Unternehmensgrößenklasse die relativ häufigsten Verwender dieses Auswahlverfahrens sind, soll hier auch darauf hingewiesen werden, daß in allen Fällen eine Kombination mit anderen Auswahlverfahren gegeben war. Am häufigsten war die Kombination mit dem Merkmal 'Initiative der Abnehmer', wobei die genannten Größenklassen dort nur knapp durchschnittlich vertreten waren.

Die Polarisierung auf die beiden Größenklassen kann damit Ausdruck für die verschiedenen Motivationen sein, die zur Anwendung eines solchen fremdbestimmten Verfahrens zur Auslandsmarktwahl führen können. Einerseits kann von kleineren Unternehmen damit Nutzen aus den Erfahrungen der Handelsunternehmen für bestimmte Länder und/oder Warengruppen gezogen werden. Andererseits ergibt sich für Großunternehmen hier die Möglichkeit, zusätzlich Produkte auf Auslandsmärkten einzuführen, die sonst möglicherweise nicht dorthin gelangt wären. Dies kann darin begründet sein, daß diese Großunternehmen ihre Aktivitäten z.B. in Form von eigenen

---

1) Vgl. zur Berater-Funktion: o.V.: Europäische Exportagentur, Kleineren Firmen soll bei der Ausfuhr geholfen werden, in: HB vom 6.6.1979, S. 4; vgl. u.a. zu Ausbildungsleistungen des Exporthandels bei deutschen Produzenten Munz, A.: Struktur der Ausfuhrhandelsunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland und ihre Entwicklung ab 1960, Frankfurt/M. u.a. 1978, S. 118.

Länderuntersuchungen oder Ländervergleichen auf lohnendere Märkte konzentrieren, durch den Exporthandel aber an der Bedarfsdeckung auf Nebenmärkten noch partizipieren wollen.[1)]

Für alle aufgeführten fremdbestimmten Auswahlverfahren ergibt sich durch die fremde Entscheidung auch der (bedingte) Vorteil, daß damit in den meisten Fällen eine Entscheidung zur Absatzwegewahl weitgehend hinfällig geworden ist.

3.3.1.2 Selbstbestimmte Verfahren bei externen Aktivitäten

Die häufigsten Aktivitäten, die der Befragung zufolge zur selbstbestimmten Auswahl von Auslandsmärkten führen, sind Messen[2)] bzw. Messekontakte. 64,6% aller Befragten treffen aufgrund dieser Veranstaltungen die Wahl, 80% derer, die Messen auch als Informationsquelle für das Ausland angeben.

Eine Betrachtung dieser Gruppe hinsichtlich der Unternehmensgrößenklassen ergibt ein eindeutiges Verringern der Entscheidungen aufgrund Messekontakten mit zunehmender Unternehmensgröße. Diese Verteilung ist kaum interpretierbar, u.a. aus dem Grunde unterschiedlicher Formen des Messebesuchs und im Hinblick auf den Veranstaltungsort.

Generell kann sowohl eine Messebeteiligung als auch der Besuch von Fachmessen zu Auslandsmarktentscheidungen führen. Desgleichen können derartige Entscheidungen grundsätzlich sowohl durch Inlands- als auch Auslandsmessen herbeigeführt werden. Tendenziell dürfte in bezug auf Inlandsmessen eine aktive Beteiligung eher zu solchen Ent-

---

1) Vgl. Punkt 3.3.1.3 dieser Arbeit
2) Vgl. zu Definitionen des Messebgriffs: o.V.: Jahresbericht 1963 des Zentralausschusses der Werbewirtschaft e.V., Bad Godesberg 1964, S. 150; vgl. Deutsche Gewerbeordnung, Fassung von 1976, § 64.

scheidungen beitragen, als der bloße Besuch. Damit wird gewissermaßen auch eine Verbindung zum Vorgehen der Auswahl durch Initiative von Abnehmern hergestellt. Da die gleichzeitige Anwendung beider Verfahren von etwa zwei Drittel aller auf Messen Entscheidenden vorgenommen wird, ist diese Annahme durchaus wahrscheinlich.[1] Darauf deutet z.B. auch die Tatsache hin, daß 32% der befragten Fachleute behaupten, auf der Hannover-Messe 1977 zur Erteilung von Aufträgen angeregt worden zu sein[2] und 19% der Fachbesucher eben dieser Messe aus dem Ausland kamen.[3]

Grundsätzlich kommt auch für Auslandsmessen sowohl die aktive Beteiligung als auch der bloße Besuch in Betracht. Eine aktive Teilnahme bereitet hier gerade für kleinere Unternehmen finanzielle und organisatorische Probleme,[4] die allerdings z.T. durch öffentliche Förderung der Auslandsmessebeteiligung wieder abgemildert werden;[5] andererseits ist gerade bei kleineren Unternehmen (bis 10 Mio. DM Umsatz) ein hoher Anteil über Förderungsmöglichkeiten nicht informiert.[6]

Da bei aktiver Beteiligung auf Auslandsmessen in vielen Fällen bereits zuvor eine Entscheidung zugunsten des jeweiligen Landes gefallen sein dürfte, wird in bezug auf noch zu treffende Auslandsentscheidungen der Besuch dieser Veranstaltungen die größere Bedeutung haben.[7]

---

1) Vgl. hierzu Anlage 5.
2) Vgl. Selinski, H.: Wirkungsrelevante Merkmale der Messestände für Investitionsgüter, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung auf der Hannover-Messe 1977, Berlin 1978, S. 35.
3) Vgl. o.V.: Aussteller- und Besucher-Analysen; Hannover-Messe '79, Hannover o.J., S. 4.
4) Vgl. Greipl, E., Singer, E.: Auslandsmessen als Instrument der Außenhandelsförderung, Berlin 1980, S. 38.
5) Vgl. ebd., S. 66.
6) Vgl. ebd., S. 67 f.; vgl. zur Funktion von Auslandsmessen: Greipl, E., Singer, E.: Auslandsmessen - ein wichtiges Instrument der Außenhandelsförderung, in: Ifc Schnelldienst Nr. 26/1979, S. 11 - 17.
7) Vgl. Greipl, E., Singer, E.: Auslandsmessen als Instrument der Außenhandelsförderung, a.a.O., S. 24.

Eine besondere Aktivität entwickeln die Unternehmen der Kunststoff-Gummi-Asbest-Industrie, die bis auf eines ihre Auslandsmarktentscheidung (auch) durch Messen vornehmen. Für diese stark auf Halbfertigfabrikate abgestellte Branche gibt es allein 12 internationale Fachmessen (eine davon in Nürnberg), die werkstoffbezogen sind.[1] Die u.U. für weiterverarbeitete Fertigprodukte relevanten Fachausstellungen lassen sich kaum erfassen.

Das Zustandekommen von Geschäftsverbindungen auf Messen, sowie die Marktwahl durch Initiative der Abnehmer und einige andere stark zufallsorientierte Verfahren lassen sich zum Teil auch subsummieren unter das 'Verfahren' "Abwarten von geeigneten Gelegenheiten", das von 47,6% der Befragten angewandt wird. Gemeint ist damit vor allem die Haltung, anhand zufallsbedingter Faktoren Entscheidungen zur Auslandsmarktwahl zu treffen. Daß eine entsprechende Einstellung mit den beiden letztgenannten Vorgehensweisen gut verträglich ist zeigt die Tatsache, daß dies die beiden häufigsten gemeinsamen Nennungen mit diesem Verfahren sind.

Verwunderlich ist bei dieser Haltung auch nicht, daß einige Informationsquellen von diesen Unternehmen (z.T. weit) unterdurchschnittlich herangezogen werden. Hierzu gehören Auslandsvertreter, der Exporthandel, und besonders amtliche Statistiken sowie eigene Länderuntersuchungen. Sehr hoch ist dagegen der Anteil derjenigen, die durch Abwarten ihre Länder auswählen an denen, deren Informationsquellen Messebesuche sind: 70%.

Zwischen solch passivem Vorgehen und der Unternehmensgröße sind nur schwache Zusammenhänge erkennbar. Kleinere Unternehmen neigen etwas häufiger dazu als Großunternehmen. In

---

1) Vgl. Messe- und Ausstellungs-Kontor Otto Müller (Hrsg.): m+a Kalender 80/81, Messe und Ausstellung Kalender Teil 1, Frankfurt 1980, S. 349, S. 352.

der Größenklasse von 5 bis 20 Millionen DM Umsatz sind es 72,5%, in der Klasse von 100 bis 250 Millionen DM nur 26,7%.

Die Unternehmen der Metallerzeugung und -bearbeitung warten deutlich weniger geeignete Gelegenheiten zur Auslandsmarktbearbeitung ab. Gleiches gilt auch für die Kunststoff-, Gummi-, Asbestindustrie, wo dafür mehr Messebesuche zu diesem Zweck durchgeführt werden.

Zwar ist anzumerken, daß die Anwender dieses Verfahrens in der Anzahl von Vorgehensweisen breit streuen, da sie in allen Klassen von mehr als drei verschiedenen Vorgehensweisen überdurchschnittlich stark vertreten sind. Als traurige Bilanz bleibt aber doch, daß zwei Unternehmen offensichtlich reine Zufallsexporteure sind, da sie ausschließlich geeignete Gelegenheiten abwarten.

In 27% aller Fälle sind es Presseaktivitäten, speziell der Fachpresse, anhand derer Auslandsmärkte ausgewählt werden. Von den Unternehmen dieser Gruppe werden gegenüber der durchschnittlichen Verteilung Verbände, IHK, der Exporthandel und die Presse häufiger als Informationsquellen herangezogen. Weniger beliebt sind amtliche Statistiken sowie Reisen bzw. Fachgespräche.

Die Anwendung dieses Verfahrens erfreut sich innerhalb der einzelnen Branchen sehr unterschiedlicher Beliebtheit. So verwenden 40 - 50% der Unternehmen aus den Branchen Leder-Textil-Bekleidungsindustrie, Nahrungs- und Genußmittel sowie Bauhauptgewerbe Anregungen aus der Fachpresse zur Auswahl von Auslandsmärkten, während in der Chemie- und Mineralölwirtschaft, sowie in der Metallerzeugung und -bearbeitung kein Unternehmen davon Gebrauch macht.

Die Annahme, daß die Verwendung von Verbandsveröffentlichungen als Informationsquelle auch als entsprechende An-

regungen der Fachpresse für die Auswahl von Auslandsmärkten gesehen werden, wird auch dadurch bestätigt, daß diese beiden Variablen meist von den gleichen Branchen überdurchschnittlich häufig genannt werden.

Neben dem Output der Fachpresse können an betriebsexternen Aktivitäten auch die Aktionen der Konkurrenz zur Auswahl von Auslandsmärkten führen, was für 21,2% der Unternehmen gilt.

Diese Orientierung an der Konkurrenz kann zunächst rein gedanklich getrennt werden in solche, die sich auf die ausländische Konkurrenz bezieht und solche, die sich an der inländischen ausrichtet.[1)]

Bei Betrachtung ausländischer Konkurrenten kann dann wieder unterschieden werden in solche, die aus Drittländern stammen und solche, die im betrachteten Auslandsmarkt beheimatet sind. Vor allem bei letzteren spielt deren Standortvorteil hinsichtlich möglicher wirtschaftspolitischer Vorteile, wie etwa "... wirtschaftliche Vergünstigungen und/oder politischer Rückhalt vor unliebsamer Konkurrenz, die den einheimischen Unternehmen gewährt werden. ..."[2)] eine Rolle. Generell bei der Auslandskonkurrenz sind aber auch Informationen über Anzahl, Marktanteile, Strategien, Größenstrukturen usw. Orientierungsgrößen, die zu beschaffen für den Inlandsmarkt i.d.R. keine Schwierigkeiten bedeutet,[3)] für den noch fremden Auslandsmarkt dagegen mit erheblichen Aufwendungen verbunden sein kann.[3)]

Diese Erkenntnisse, sowie solche über bereits beschrittene Absatzkanäle können auch als Orientierung zur Auslandsmarktwahl herangezogen werden, zumal damit der Freiheitsgrad ei-

---

1) Vgl. Seidel, H.: Erschließung von Auslandsmärkten, a.a.O., S. 47.
2) Berekoven, L.: Internationales Marketing, a.a.O., S. 106.
3) Vgl. ebd.

gener Auslandsmarkterschließung schon stark eingeschränkt sein kann.[1)]

Die Orientierung an der Konkurrenz kann nun aufgrund verschiedener eingeschlagener Strategien in Abhängigkeit von der jeweiligen Zielsetzung zu verschiedenen Entscheidungen hinsichtlich der Auslandsmarktselektion führen. Grundsätzlich ist dabei zu unterscheiden in eine Politik der Imitation und der Abhebung. Dies gilt hinsichtlich der Auslandssortiments-, der Auslandsselektions- und der Auslandsvertriebspolitik.

Bezogen auf die Auslandsmarktselektion, die hier ja Gegenstand der Frage war, ergibt sich somit einmal die Möglichkeit, eventuelle Pionierleistungen konkurrierender Unternehmen zu nutzen und z.B. während der Ausbreitungsphase neuer Produkte in den Auslandsmarkt einzutreten.

Orientierung an der Konkurrenz kann aber auch bedeuten, die Vorgehensweisen anderer bei der Auslandsmarktwahl, Erkenntnisse fremden Auslandsmarktmanagements oder ähnliches 'Branchengeflüster' zu analysieren und u.U. Entscheidungen zugunsten anderer Auslandsmärkte zu treffen als die Konkurrenz, um ihr z.B. dort zuvorzukommen.[2)]

Zu welchen Strategien die Orientierung an der Konkurrenz führt, ist dem empirischen Material der Erhebung nicht eindeutig zu entnehmen. Genausowenig ist mit Sicherheit zu sagen, ob mit dieser Äußerung speziell inländische oder ausländische Konkurrenten gemeint sind.

---

1) Vgl. Leighton, D.S.R.: International Marketing, New York, St. Louis, San Francisco 1966, S. 290, zitiert nach: Stahr, G.: Auslandsmarketing, Band II, Marketingstrategie, Stuttgart u.a. 1979, S. 54.
2) Vgl. Seidel, H.: Erschließung von Auslandsmärkten, a.a.O., S. 124.

Der Bezug zwischen herangezogenen Informationsquellen und der Orientierung an der Konkurrenz deutet vielmehr darauf hin, daß die Aussage sowohl auf ausländische als auch inländische Konkurrenten bezogen werden darf. So ist einerseits festzustellen, daß überdurchschnittlich viele der Unternehmen, die eigene Länderuntersuchungen als Informationsquelle angaben, sich zur Wahl von Auslandsmärkten an der Konkurrenz orientieren, was wohl darauf schließen läßt, daß ausländische Konkurrenten mit einbezogen werden.

Andererseits orientieren sich 75% derer, die als Informationsquelle die (inländische) Konkurrenz angaben auch an der Konkurrenz bei der Auslandsmarktwahl. Messen als Informationsquelle wurden von keinem der Unternehmen genannt.

Hinsichtlich der Branchenverteilung ist festzustellen, daß die Unternehmen der Eisen- Blech- Metallverarbeitung einen sehr geringen Hang zur Orientierung an der Konkurrenz haben, während die Baubranche überdurchschnittlich häufig so verfährt.

Im ersten Fall dürfte dabei die große Breite der Branchenprodukte von Halbfabrikaten bis Fertigprodukten eine Rolle spielen, die einen direkten Vergleich oft kaum möglich machen.

Für die Baubranche ist die Auslandstätigkeit noch relativ jung und ein Großteil der Unternehmen ist vor allem bei Großprojekten auf die Zusammenarbeit mit Mitbewerbern angewiesen und orientiert sich infolgedessen auch an ihnen.

Die Hypothese, daß ein großer Teil der konkurrenzorientierten Unternehmen den kleinen Unternehmensgrößenklassen angehört, bestätigt sich nicht. Während sich in den drei kleinen Unternehmensgrößenklassen (bis 100 Millionen DM Umsatz) die Nennungen zu diesem Vorgehen zwischen 14,5% und 20% Anteil bewegen, liegt er in den größeren Klassen zwi-

schen 20% und 50%. Gerade bei Großunternehmen haben demnach die Aktivitäten der Konkurrenz durchaus Einfluß auf die Auswahl von Auslandsmärkten.

Ein weiteres Verfahren, das im Zuge offener Fragestellung genannt wurde, war, die Länderauswahl durch staatliche oder staatlich beeinflußte Stellen des In- und Auslandes zu treffen. Hierunter fielen vor allem Botschaften, Auslandshandelskammern, IHK usw. Eine weitere Betrachtung erscheint angesichts der geringen Nennung (2,6%) und der breiten Streuung der angeführten Beispiele nicht erfolgversprechend, zumal damit zusammenhängend auch die Einordnung unter selbstbestimmten Verfahren bei externen Aktivitäten in Frage gestellt werden kann, da hier noch stärker als bei den übrigen geschilderten Verfahren die Frage der Zuordenbarkeit zu systematischen Methoden (als deren Bestandteil) offen bleibt.

3.3.1.3 Systematische Informationsverarbeitung als interne Aktivität.

Die Anwendung systematischer Methoden zur Auswahl von Auslandsmärkten hat offensichtlich in der Praxis noch relativ wenig Einzug gehalten. Dies mag u.a. daran liegen, daß sie "... dem Praktiker etwas zu kompliziert und hinsichtlich ihrer Genauigkeit übertrieben erscheinen."[1)]

Abhängig von der Zielsetzung, der jeweiligen Unternehmenssituation - z.B. hinsichtlich des Leistungsprogramms - und der Intensität des angestrebten Auslandsengagements müssen derartige Verfahren unterschiedliche Anforderungen erfüllen.

Die Unterscheidung in ein- und mehrstufige Ländervergleiche stellt dabei vor allem auf die Lösungsmethodik unterschiedlicher Verfahren ab.

---

1) Stahr, G.: Auslandsmarketing, Band I, a.a.O., S. 159.

Die zur Verfügung stehenden Methoden können zunächst unterschieden werden in analytische und heuristische, denen dann wieder weitere zuordenbar sind.[1)]

Neben mehr oder weniger einfachen Entscheidungsregeln[2)] gehören zu den analytischen Methoden auch die Portfolio-Selektion,[3)] investitionstheoretische Verfahren[4)] und die Entscheidungsbaumanalyse.[5)]

"Heuristische Methoden der Marktwahl umfassen qualitative Verfahren, die geringere Anforderungen an die Informationsbeschaffung stellen als die analytischen Verfahren. Insbesondere sind die Anforderungen an die Quantifizierung situationsspezifischer Konsequenzen einzelner Handlungsalternativen geringer."[6)] Damit dürften diese Methoden, etwa in Form des Punktbewertungsverfahrens oder der Rangzuordnungsverfahren[7)] für die Praxis die größere Bedeutung haben.

Die Unterscheidung in ein- und mehrstufige Ländervergleiche stellt dabei vor allem auf die Lösungsmethodik unterschiedlicher Verfahren ab. Vor allem von der Anzahl zugrundegelegter Selektionsvariablen und einbezogener Märkte hängt es ab, ob einstufige Ländervergleiche bereits brauchbare Ergebnisse liefern können bzw. in einem Lösungsgang noch bearbeitet werden können.

---

1) Vgl. Meffert, H.: Marktsegmentierung und Marktwahl im internationalen Marketing, in: DBW, Heft 3/1977, S. 441.
2) Vgl. ebd., S. 442.
3) Vgl. ebd., sowie Simmerl, M.: Portfolio-Selektion: Strategie gegen Zufallserfolge, in: asw, 5/1978, S. 78 ff.
4) Vgl. Eilenberger, G.: Finanzierungsentscheidungen multinationaler Unternehmungen, Würzburg, Wien 1980 S. 63 ff.
5) Vgl. Fischer, A.J.: Erfolgreiche Techniken im Export-Marketing, a.a.O., S. 132.
6) Meffert, H.: Marktsegmentierung und Marktwahl im internationalen Marketing, a.a.O., S. 442.
7) Vgl. Stahr, G.: Auslandsmarketing, Band I, a.a.O., S. 151 ff.

Dieses Verfahren wird von 21,2% der befragten Unternehmen angewandt, die sich mit einer Ausnahme gleichmäßig auf alle Umsatzgrößenklassen verteilen. Lediglich bei den größten Unternehmen (über 500 Mio. Umsatz) bedient sich nur ein einziges dieser Methode. Die Betrachtung der Branchen zeigt, daß sowohl in der Metallerzeugung und -bearbeitung, als auch im Bauhauptgewerbe sich kein Unternehmen mit dieser Methode anfreunden konnte, was - wie sich noch zeigen wird - keine Ablehnung selbst durchgeführter Länderauswahlverfahren bedeutet. Mehr als doppelt so häufig als es durchschnittlich der Fall war, wurde dieses Verfahren in der Leder- Textil- und Bekleidungsindustrie angewandt, was zunächst darauf hindeuten kann, daß sich hier die Anzahl in Frage kommender Länder und Entscheidungsvariablen in Grenzen hält.

Etwa mit der gleichen Häufigkeit wie einstufige wurden mehrstufige Ländervergleiche zur Auslandsmarktselektion genannt (21,7%). Diese aufwendige Methode beschreibt Seidel in Anlehnung an Hirsch als einen mehrstufigen Siebprozeß, mit dessen Hilfe viele Länderalternativen anhand bestimmter Kriterien sukzessive auf eine überschaubare Anzahl von Auslandsprojekten reduziert werden können.[1)]

Für die Anwendung dieses Verfahrens ist eine gewisse Kapazität in personeller und finanzieller Hinsicht notwendig. Unter der Annahme, daß diese Kapazitäten in größeren Unternehmen eher vorhanden ist als in kleinen, wird dies auch durch die Untersuchung bestätigt. Während bei den kleinen Unternehmen (bis 5 Millionen DM Umsatz) nur eines sich dieser Methode bedient, steigt der Anteil ihrer Verwender danach kontinuierlich an, bis zu 50% bei Unternehmen über

---

1) Vgl. Seidel, H.: Erschließung von Auslandsmärkten, a.a.O., S. 123, dort zitiert nach: Hirsch, V.: Bewertungsprofile bei der Planung neuer Produkte, in: ZfbF, 5/1968, S. 291 ff., der dieses Verfahren für die Planung neuer Produkte beschreibt.

250 Millionen DM Umsatz. Dies wird auch bei einer Einbeziehung der Branchenverteilung unterstrichen: die beiden in der Erhebung nach Klassen am umsatzschwächsten repräsentierten Branchen Steine, Erden, Keramik, Glas (keine Nennung) und Leder-, Textil-, Bekleidungsindustrie (eine Nennung) sowie kunststoff-, gummi-, asbestverarbeitende Industrie (eine Nennung) wendeten diese Methode am seltensten an, am häufigsten die Unternehmen des Bereiches Elektrotechnik, Feinmechanik, Eisen-, Blech-, Metallwaren (45,9%!).

Ein Verfahren, das gedanklich im Zeitablauf des Selektionsprozesses auf mehrstufige Ländervergleiche folgen könnte, ist eigene Länderuntersuchungen vorzunehmen. Sinnvollerweise wird dabei jeweils nur ein Land hinsichtlich verschiedener Merkmale auf seine Eignung als Absatzmarkt geprüft. Dabei ist offensichtlich, daß zuvor bereits eine Selektion mehrerer in Frage kommender Länder vorgenommen sein sollte. Da diese Nennung nur im Rahmen offener Antwortmöglichkeiten erfolgte, ist eine Häufigkeit von 12,2% hier immer noch erstaunlich, auch angesichts der Tatsache, daß es sich hier ebenfalls um ein relativ aufwendiges Verfahren handelt.

Die naheliegende Vermutung, daß gemeinsam mit diesem Verfahren auch überdurchschnittlich oft eigene Länderuntersuchungen als Informationsquelle genannt werden, wird zwar bestätigt, daß der Anteil dieser Informationsquelle nur ca. 40% ist, verwundert dennoch.

Eigene Länderuntersuchungen sind vor allem dann angebracht, wenn die Bearbeitung des entsprechenden Auslandes nicht nur in Form des Exports vorgenommen werden soll, sondern durch Investitionen im Ausland. Weiterhin erscheinen sie sinnvoll, wenn bereits ausländische Tochterunternehmen existieren, denen u.U. leicht(er) entsprechende Informationen über benachbarte Märkte zugänglich sind.

Beides kann mit Einschränkung als Argument für diese Methode in Betracht gezogen werden, da über 60% ihrer Anwender bereits eine ausländische Tochtergesellschaft haben.

Die Betrachtung der Unternehmensgrößenklassen zeigt hier wie bei den mehrstufigen Ländervergleichen, daß kein Unternehmen der kleinsten Klasse eigene Länderuntersuchungen vornimmt und eine steigende Tendenz erst bei den Klassen höherer Umsätze besteht. Die Betrachtung der Branchen könnte aufgrund der geringen Benutzung dieser Gruppe unsichere Ergebnisse liefern und soll deshalb einer gemeinsamen Behandlung mit anderen Verfahren vorbehalten bleiben.

3.3.2 Typische Methodenkombinationen

Wie bereits angedeutet, ist es unter den befragten Unternehmen keinesfalls als üblich anzusehen, sich nur eines Verfahrens bei der Auswahl von Auslandsmärkten zu bedienen. Vielmehr wenden über drei Viertel der Befragten drei oder mehr Verfahren an.

Dennoch verfahren 13 Unternehmen (7%) nur nach einer Methode, was bei näherer Betrachtung nur zum Teil verständlich ist, da alleine in sechs Fällen so vorgegangen wird, daß eine echte Länderauswahl seitens der Unternehmen gar nicht mehr gegeben ist.

Für zwei von ihnen muß dazu festgestellt werden, daß sie offensichtlich gar nicht die Möglichkeit der freien Länderwahl haben. Hierbei handelt es sich um Tochterunternehmen größerer Konzerne, die demnach die zu versorgenden Auslandsmärkte "zugewiesen" bekommen. In einem dritten Fall ist offensichtlich daneben noch Freiraum gelassen, da hier zwei weitere Verfahren angewendet werden.

Ein weiteres Unternehmen läßt offensichtlich ausschließlich von einem Außenstehenden (Berater o.ä.) die Auslandsmarktentscheidung fällen, was - falls die Märktewahl entsprechend den Unternehmenszielen gut getroffen wird - den Vorteil haben kann, daß die Unternehmenskapazitäten anderweitig dauerhaft genutzt werden können und bei seltenerem Anfallen derartiger Entscheidungen die Fixkosten - etwa für entsprechendes Personal, z.B. zum Erheben, Archivieren und Verarbeiten entsprechender Informationen - wegfallen.

Das am häufigsten angewandte Verfahren (drei Fälle), sich ausschließlich infolge fremder Entscheidungen auf Auslandsmärkten zu betätigen, ist, erst aufgrund von Abnehmerinitiativen auf Auslandsmärkten tätig zu werden, d.h. auf Anfragen von Kunden zu warten. Dies läßt zwei Vermutungen zu:

- Die Unternehmen sind der Meinung, daß ihre Produkte weltweit einen so guten Ruf haben, daß sie sich darauf beschränken können, die Initiative der Abnehmer abzuwarten;

- oder/und sie sind aus produktionstechnischen oder anderen Gründen an einer Ausweitung ihrer Auslandstätigkeit nicht sonderlich interessiert.

Dies ist z.B. denkbar für Produzenten hochkomplizierter Investitionsgüter mit langer Fertigungsdauer, die über lange Zeit noch mit Aufträgen versorgt sind und deren Marktstellung der eines (temporären) Monopolisten oder eines Oligopolisten entspricht. Selbst für solche Fälle sollte der Aspekt einer möglichen Änderung der Angebotsstruktur oder technischer Weiterentwicklung auch nur im weiteren Sinne konkurrierender Produkte nicht außer acht gelassen, und damit einer Änderung bzw. Erweiterung der Verfahren zur Auslandsmarktwahl in Betracht gezogen werden. Die Vermutung, hinter derartig passiven Haltungen stünde das Ziel, die Auslandsaktivitäten nicht mehr aus-

weiten zu wollen, bestätigt sich nur in einem Fall. Bei diesem Hersteller von weiterzuverarbeitenden Produkten der Metallindustrie wird bereits 60% des Umsatzes von einer produzierenden Auslandstochter bestritten, der Anteil der Auslandsumsätze ist konstant geblieben, die Gesamtumsätze sind gestiegen.

Die Aufnahme weiterer Vorgehensweisen zur Auswahl von Auslandsmärkten erscheint vor allem für die Unternehmen angebracht, die ihre Auslandsaktivitäten steigern wollen.

Eine Analyse der Kombination von Auswahlverfahren ergibt, daß sich bis auf 10 Unternehmen alle der Verfahren bei fremden Aktivitäten und dort wieder fast alle der Verfahren bedienen, aufgrund derer die Auslandsmärkte von Außenstehenden ausgewählt werden.

Die verschiedenen nicht systematischen Verfahren werden dabei mit zwei Ausnahmen gleichmäßig miteinander kombiniert. Lediglich das Abwarten geeigneter Gelegenheiten zur Auslandsmarktwahl wird unterdurchschnittlich häufig gemeinsam mit der Marktwahl durch den Exporthandel angewandt; Unternehmen, die ihre Auslandsmarktwahl an der Konkurrenz ausrichten, verwenden gerne auch Anregungen durch die Presse zur Marktwahl. Beide Fälle dürfen dabei jedoch nicht überbewertet werden, da ihr Auftreten insgesamt von nicht einmal 15% der Unternehmen angewandt wird.

Die Betrachtung der systematischen länderbezogenen Methoden ergibt eindeutigere Aussagen. Insgesamt bedienen sich 45,5% der Unternehmen eines dieser Verfahren, wobei in den meisten Fällen die Betonung auf eines zu legen ist, da nur von 14 Fällen mehr als eines angewandt wird.

Ausschließlich eines solchen Verfahrens, d.h. ohne daneben noch eines der nicht systematischen zu gebrauchen, bedie-

nen sich jedoch nur vier Unternehmen. Zwei davon, aus der Glas- und der Bauindustrie, nehmen nur eigene Länderuntersuchungen vor und wollen beide ihre Auslandsaktivitäten - in einem Fall nur durch Hinzunahme neuer Märkte - erweitern. In beiden Fällen existieren bereits ausländische Tochterunternehmen, die gute Zuwächse bringen, speziell wurde der Saudi-Arabische Markt damit erschlossen.

Es soll hier noch einmal betont werden, daß vor allem im Falle der Existenz ausländischer Tochterunternehmen eigene Länderuntersuchungen sehr sinnvoll sind - auch wenn sie u.U. die einzige Methode der Auslandsmarktselektion sein sollten.

Die Analyse der Gesamtheit der drei Verfahren ergibt, daß die teilweise erheblichen Schwankungen bezüglich der Anwendung einzelner Verfahren innerhalb der Branchen durch die Anwendung anderer wieder ausgeglichen werden, d.h. daß in einzelnen Branchen ein deutlicher Hang zu einem der drei Verfahren bestehen kann, wie aus Abb. 17 ersichtlich ist.

Wie nach der Betrachtung der einzelnen Methoden zu erwarten, läßt sich auch zwischen den Unternehmensgrößenklassen und der Anwendung systematischer Verfahren ein Zusammenhang erkennen. In den Größenklassen 1 bis 3 sind Anwender dieser Verfahren unterdurchschnittlich häufig vertreten, wobei diese Abweichung in der Klasse 3 (20 bis 100 Millionen DM Umsatz) am geringsten ist (ca. 15%). In den Klassen darüber wird z.T. weit überdurchschnittlich auf systematische Marktauswahlverfahren zurückgegriffen, d.h. größere Unternehmen tendieren häufiger zu solchen Verfahren als kleine.

Hinzu kommt noch, daß die durchschnittliche Anzahl herangezogener systematischer Verfahren zur Auslandsmarktwahl in den beiden größten Unternehmensgrößenklassen am höchsten ist.

Abb. 17: Anwendung systematischer Verfahren zur Länderauswahl nach Branchen und Abweichung vom Durchschnitt

Methode / Branche	einstufige Ländervergleiche	mehrstufige Ländervergleiche	eigene Länderuntersuchungen	gesamt
20	O	+	+	O
21	O	-	+	O
22	O	--	O	-
23	--	O	++	O
24	-	O	O	O
25	+	++	-	+
26	+	-	+	O
27	++	--	--	O
28	O	-	--	-
30	--	-	++	O
Anzahl Nennungen	40	41	23	

Legende: O = durchschnittliche Häufigkeit
- = unterdurchschnittliche Häufigkeit
-- = stark unterdurchschnittliche Häufigkeit
+ = überdurchschnittliche Häufigkeit
++ = stark überdurchschnittliche Häufigkeit

Quelle: Erhebung des Instituts für Absatzwirtschaft

Da nicht systematische Verfahren von nahezu allen Unternehmen zumindest zusätzlich zu den systematischen Verfahren angewendet werden, werden Abweichungen vom jeweiligen Durchschnitt bei den Anwendern beider Methoden vor allem von den systematisch vorgehenden Unternehmen getragen. Diese Unternehmen sind zur Auslandsmarktselektion neben systematischen einigen anderen Verfahren mehr bzw. weniger zugetan als anderen. So werden der Exporthandel und das Abwarten geeigneter Gelegenheiten deutlich weniger angewandt als bei Verwendern ausschließlich durch Fremdaktivitäten gekennzeichneten Verfahren. Die Marktselektion durch Orientierung an der Konkurrenz weit häufiger.

Die Betrachtung hinsichtlich der einzelnen systematischen Verfahren zeigt dabei nicht unbedingt dasselbe Bild, da sich die vorgenannte Aussage auf die Anzahl anwendender Unternehmungen, die Einzelbetrachtung auf die Anzahl der Nennungen bezieht, die Möglichkeit von Mehrfachnennungen also für die Unterschiede verantwortlich sind.

Um die bisher dargestellten Schwerpunkte in Einzelbereichen und deren Überschneidungen zu überprüfen, läßt sich ein 'Aktiver Marktselektionstyp' mit folgenden Merkmalen bilden:

- es wird neben mindestens einem systematischen Marktselektionsverfahren noch mindestens eines der folgenden Verfahren angewandt:
  - Initiative der Abnehmer,
  - Abwarten geeigneter Gelegenheiten,
  - Messen,
  - Anregungen aus der Fachpresse,
  - Orientierung an der Konkurrenz,

- es werden mindestens drei verschiedene Selektionsverfahren verwendet.

Diesem Typ gehören 77 Unternehmen, d.h. 40,7% der Befragten an. Hinsichtlich der Unternehmensgrößen läßt sich ein eindeutiger Zug zu größeren Unternehmen feststellen, da die diesem Typ angehörenden Unternehmen in den Größenklassen 1 bis 3 z.T. erheblich unterrepräsentiert, in den Größenklassen 4 - 6 in noch stärkerem Maße überdurchschnittlich vertreten sind.[1)]

Die Untersuchung eines zweiten Typs, der hier als 'fremdorientiert bei wenigen Aktivitäten' bezeichnet werden soll, zeigt entsprechende Ergebnisse. Dieser Typ zeichnet sich durch folgende Merkmale aus:

- Kein Verfahren systematischer Auslandsmarktselektion
- Anwendung von höchstens drei verschiedenen Verfahren.

Diese Ausprägungen der genannten Merkmale sind bei 64 Unternehmen, d.h. 32,3% aller Befragten vorzufinden.

Hinsichtlich der Unternehmensgrößenklassen ergibt sich, daß fast 70% der diesem Typ zuordenbaren Unternehmen den Umsatzgrößenklassen 1 bis 3 angehören, demnach nur wenige größere und Großunternehmen ihm angehören.[1)]

Die Zuordnung der beiden Typen zu den Branchen zeigt in einigen Fällen auffallende Verteilungen, die sich z.T. schon bei der Betrachtung der einzelnen Verfahren gezeigt haben.

So sind z.B. die Unternehmen der Branche Steine, Erden, Keramik, Glas deutlich öfter dem fremdorientierten Typ bei wenigen Aktivitäten zuzuordnen als dem aktiven Marktselektionstyp. Zum letztgenannten Typ neigen auch die Unterneh-

---

1) Vgl. Anlage 6.

men des Stahl-, Maschinen-, Fahrzeugbaus wesentlich weniger als die Unternehmen der meisten anderen Branchen,[1] was damit zusammenhängen kann, daß vor allem die Produkte dieser Branche als deutsche Wertarbeit noch einen so guten Ruf haben.

Sehr stark vertreten ist der aktive Marktselektionstyp im Bereich Elektrotechnik, Feinmechanik, EBM-Waren. Über die Hälfte dieser Unternehmen gehören ihm an, dagegen nur gut ein Viertel dem fremdorientierten Typ bei wenigen Aktivitäten.

Nur etwa ein Viertel der Nahrungs- und Genußmittelindustrie sind dem aktiven Typ zuzuordnen, was ähnlich auch für die Bauindustrie gilt; hier mit der Besonderheit, daß die Bauunternehmer auch nur unterdurchschnittlich zum fremdorientien Typ bei wenigen Aktivitäten neigen, was speziell mit der Besonderheit der Leistungserstellung zusammenhängen dürfte.

Die genannten Verfahren zur Marktauswahl sind demnach als Typen dargestellt innerhalb verschiedener Branchen unterschiedlich stark ausgeprägt.

Die Art der gewählten Verfahren und damit die Zugehörigkeit zu bestimmten Typen hängt aber nun wesentlich von den inhaltlichen Anforderungen ab, die jeweils an die Methoden der Marktauswahl gestellt werden.

---

1) Vgl. Anlage 7.

4. Kriterien der Auslandsmarktwahl

Anhand von Kriterien soll nun festgestellt werden, auf welchen Auslandsmärkten die betrieblichen Marktziele erreicht werden können. Die Ausprägung dieser Merkmale gibt dabei Aufschluß über die Tauglichkeit der jeweiligen Märkte zur Erreichung der gesetzten Ziele.

Bei den nachfolgenden Kriterien handelt es sich dabei um solche, anhand derer die Unterscheidung von Auslandsmärkten zum Binnenmarkt deutlich wird, die also vielfach auf dem heimischen Markt keiner Untersuchung bedürfen, da ihre Ausprägungen dort hinlänglich bekannt sind und damit die durch sie bedingten Handlungsweisen bereits Eingang in das Denkmuster der Entscheidungsträger gefunden haben.[1)]

Daneben haben diese Kriterien auch die Funktion von Rahmenfaktoren, wobei die innerbetrieblichen Faktoren hier nicht betrachtet werden sollen, was sinngemäß auch für die Betrachtung als Kriterien gilt.[2)] Vielmehr sind die Umweltfaktoren gemeint, die sich definieren lassen als "... Größen, die die Wirksamkeit einer Handlungsweise maßgeblich beeinflussen, ohne selbst vom Entscheidenden kurzfristig beherrschbar bzw. veränderbar zu sein."[3)]

In dieser Eigenart kann einigen der Faktoren darüber hinaus die Funktion eines Risikoindikators zugeschrieben werden, womit sie dann u.U. eine zentrale Stellung hinsichtlich des Grades der Sicherheit von Marktselektionsentscheidungen einnehmen können.

---

1) Vgl. dazu auch: Sethi, S.P.: Comparative Cluster Analysis for World Markets, in: JoMR, Vol. VIII, 1971, S. 348.
2) Vgl. Leitherer, E.: Betriebliche Marktlehre, Erster Teil, a.a.O., S. 102.
3) Görge, A.: Internationales Management, in: Wist, Heft 9, September 1979, S. 409.

Damit zusammenhängend sei auch darauf verwiesen, daß ein generell gültiges Auswahlkriterium nicht existiert, sondern die spezielle Kombination nützlicher Kriterien weitgehend von der individuellen Situation der Unternehmung, der Art ihrer Produkte und ihren Zielsetzungen abhängt, wodurch auch eine gewisse Willkür bei der Auswahl allgemeiner Kriterien bedingt ist.

Die Aussage zur generellen Gültigkeit der Kriterien muß jedoch insofern eingeschränkt werden, als u.U. bereits anhand eines einzigen Kriteriums bestimmte Länder als Absatzmarkt für gewisse Güter indiskutabel sind.

In den meisten Fällen wird sich jedoch ein Kriterienkatalog für die Auswahl von Auslandsmärkten auf wirtschaftliche und natürliche Faktoren, sozio-kulturelle Faktoren sowie politische und rechtliche Faktoren erstrecken. Dabei ist zu berücksichtigen, daß sich die Ausprägungen dieser Faktoren untereinander z.T. in hohem Maße beeinflussen bzw. einander bedingen.

4.1 Wirtschaftliche Faktoren

"Ein erster Problemkreis eröffnet sich dem internationalen Management im Rahmen der Systematisierung ökonomischer Umweltfaktoren bei der Ermittlung des nationalen Marktpotentials eines beliebigen Landes."[1] Neben dem nationalen Marktpotential, das sich auch als generelle Kaufkraft betrachten läßt, kann aber auch eine Fülle anderer Kriterien herangezogen werden, die von Produkt zu Produkt unterschiedlich gewählt werden und damit sehr spezifische Aussagen liefern können.

Insgesamt haben den hier zur Diskussion gestellten wirtschaftlichen Faktoren fast alle Unternehmen (93,6%) in irgend einer Form Bedeutung beigemessen, wobei die Nennungen "sehr wichtig" etwas häufiger (83,6%) auftraten als "mittel" (72,5%). Hinsichtlich Umsatzgrößenklassen und Branchen ergaben sich keine wesentlichen Abweichungen von den Durchschnittswerten.

Die Antwortvorgaben für wirtschaftliche Faktoren waren durchschnittliche Kaufkraft, Einkommensverteilung und Währungsstabilität sowie Infrastruktur und Energieversorgung, vorhandene Absatzwege und Transportmöglichkeiten.

4.1.1 Kaufkraft, Einkommensverteilung, Währungsstabilität

Die Kaufkraft als notwendige Voraussetzung zum Erwerb von Gütern ist vor allem für Konsumgüter ein wesentlicher Indikator für einen ersten Vergleich unterschiedlicher Länder. Zwar existieren bereits von vielen - vor allem höher entwickelten - Ländern entsprechende Daten,[2] ein weite-

---

1) Görge, A.: Internationales Management, a.a.O., S. 409.
2) Vgl. Berekoven, L.: Internationales Marketing, a.a.O., S. 86 ff.

rer Vergleich bedingt aber oft, auf den Zusammenhang zwischen der Kaufkraft und dem Einkommen - einfach darstellbar als

Kaufkraft = Einkommen + Vermögensverzehr + Konsumkredit - Sparen[1)]

zurückzugreifen. Dies erscheint u.a. auch aus dem Grunde gerechtfertigt, daß der Unterschied der beiden Größen mit sinkendem Einkommen immer geringer werden dürfte.

Die absolute Höhe der Ländereinkommen ist in diesem Zusammenhang natürlich erst sinnvoll, wenn sie auf die Bevölkerung des Landes bezogen das sogenannte durchschnittliche Pro-Kopf-Einkommen ergibt.

Anhand dieser Größe, die im wesentlichen auch für Länder zugänglich ist, die kaum statistisches Material veröffentlichen, werden z.B. vielfach die Unterscheidungen in Entwicklungsländer und Industrieländer vorgenommen.[2)] Damit kann eine vorläufige Aussage über den potentiellen Wohlstand eines Landes gemacht werden.

"Income is the characteristic most frequently used as a basis for segmentation"[3)]. "In charting a plan for multinational market expansion, the single most valuable economic variable for most products is income".[4)]

Dies mag bei analytischer Betrachtungsweise zutreffen, wird aber von der Mehrzahl der befragten Unternehmen

---

1) Vgl. Leitherer, E.: Betriebliche Marktlehre, erster Teil, a.a.O., S. 126.
2) Vgl. Stahr, G.: Auslandsmarketing, Band I, a.a.O., S. 51 f.; Hahne, D.: Marketing in Entwicklungsländern, München 1979, S. 6 ff. und die dort angegebene Literatur zur Definition von Entwicklungsländern.
3) Frank, R.E., Massy, W.F., Wind, Y.: Market Segmentation, Englewood Cliffs 1972, S. 42.
4) Keegan, W.J.: Multinational Marketing Management, a.a.O., S. 61.

nicht geteilt. Das Merkmal durchschnittliche Kaufkraft war für 38,1% von ihnen sehr wichtig, 27,5% maßen ihm mittlere Wichtigkeit bei. Besondere Bedeutung hat dieses Merkmal dabei für die Branchen Metallerzeugung und -bearbeitung, Elektrotechnik, Feinmechanik, EBM-Waren, die Leder-, Textil- und Bekleidungsindustrie sowie Nahrungs- und Genußmittelerzeugung. Vor allem für die beiden letztgenannten Branchen dürfte ein Zusammenhang mit dem folgenden Kriterium bestehen.

Die Ermittlung des durchschnittlichen Pro-Kopf-Einkommens eines Landes kann jedoch nur Aufschluß über die tatsächliche Kaufkraft geben "... if most people of the country are near the average".[1] "An examination of the distribution of wealth within countries again reveals patterns of income concentration, particularly in the less-developed countries outside the communist bloc."[2] "So bestehen z.B. in Ländern mit einer kleinen, sehr reichen Oberschicht und einem überwiegenden Anteil armer Einwohner praktisch zwei separate Märkte, die sich durch nahezu gegensätzliche Gebrauchs- und Kaufgewohnheiten auszeichnen (Brasilien, Indien, Mexico)."[3] Damit ist bereits ein konkreter Bezug zur Absetzbarkeit bestimmter Produktgruppen hergestellt. Im Konsumgüterbereich kann eine starke Ungleichverteilung etwa bedeuten, daß sich für Luxusgüter ein zwar kleiner aber kaufkraftstarker Markt ergeben kann, sehr häufig sogar mit einer qualitativ an westlichem Geschmack orientierten Nachfrage. Hinsichtlich industriell gefertigter Massenprodukte ist dagegen bei einem großen Anteil in Armut lebender Bevölkerung oft nicht einmal die

---

1) Terpstra, V.: International Marketing, a.a.O., S. 61.
2) Keegan, W.J.: Multinational Marketing Management, a.a.O., S. 42.
3) Meffert, H.: Marktsegmentierung und Marktwahl im internationalen Marketing, a.a.O., S. 436, vgl. Fayerweather, J.: International Marketing, 2nd ed., Englewood Cliffs, 1970, S. 32.

Kaufkraft für einfachste Ausführungen dieser Güter vorhanden.

Für Produktivgüter wird eine Aussage über das Einkommen nur insoweit von Bedeutung sein, als davon auszugehen ist, daß der Produktionssektor in aller Regel in Händen des Kapitals ist. Für Investitionsgüter sei in diesem Zusammenhang auch darauf verwiesen, daß ihr Einsatz aufgrund extrem billiger Arbeitskräfte, die dann eine derartige Kapitalbindung überflüssig machen, vor allem unterbleibt, wenn entsprechende Produktionsvorgänge auch von Hand ausgeführt werden können.

Die Einbeziehung des Kriteriums Einkommensverteilung hat nur für 18% der Unternehmen große, für 24,3% mittlere Wichtigkeit. Diese Prozentzahl ist jedoch insofern irreführend, als sie nur durch zwei Branchen wesentlich getragen wird: von den Unternehmen der Leder-, Textil- und Bekleidungsindustrie sowie den Nahrungs- und Genußmittelherstellern hielten etwa die Hälfte dieses Kriterium für sehr wichtig, was angesichts der starken Konsumgüterorientierung dieser Branchen erklärlich ist. In etwas schwächerem Maße gilt dies auch für die Branchen Steine, Erden, Keramik, Glas sowie Elektrotechnik, Feinmechanik, EBM-Waren.

Die Betrachtung unterschiedlicher Einkommensverteilung und Kaufkraft zu verschiedenen Zeitpunkten läßt von Land zu Land eine unterschiedliche Entwicklung dieser Nominalgrößen erkennen. So ist das Ansteigen dieser Werte zwar u.U. auf reales Wachstum im betrachteten Land zurückführbar, der Wertverlust der jeweiligen Währung wird aber immer einen Teil davon wieder aufzehren, wenn er den Zuwachs nicht gar übersteigt. Wirft dies schon innerhalb einer einzelnen Nation Probleme auf, z.B. bei der Bewertung von Beständen, so verstärkt die Realität diese Problematik beim Ver-

gleich mehrerer Länder durch deren verschiedene Währungsentwicklungen. Diese unterschiedliche Währungsstabilität findet u.a. ihren (hier relevanten) Ausdruck in einer möglichen Veränderung der Wechselkurse, v.a. soweit die jeweiligen Paritäten einer freien Entwicklung unterliegen.[1)]

Im Hinblick auf das Auslandsgeschäft (v.a. Export) kann das Währungsrisiko bereits zum Zeitpunkt der Erstellung eines Angebotes eintreten, wenn nämlich die Fremdwährung dem Angebot zugrunde lag und diese bereits vor Erbringung der Leistung fällt.[2)] Liegt die Inlandswährung dem Angebot zugrunde, so kann ein Verfall der Fremdwährung zu Wettbewerbsverlusten oder neuen Preisverhandlungen führen.

Nach erbrachter Leistung kann das Risiko darin bestehen, daß zwischen Preisfestsetzung und Zahlung der Außenwert der Fremdwährung fällt, was erhöht wird durch die Möglichkeit der Verzögerung des Zahlungseinganges. Wurde in Inlandswährung fakturiert, so kann dies ebenfalls zu Zahlungsverzögerungen in Erwartung eines besseren Kurses oder zu neuen Preisverhandlungen führen, die dann wieder Wettbewerbsnachteile i.w.S. nach sich ziehen können.[3)]

---

1) Vgl. zur Entwicklung der Währungsparitäten: Andersen, U.: Das internationale Währungssystem zwischen nationaler Souveränität und supranationaler Integration, Entwicklungstendenzen seit Bretton Woods im Spannungsfeld der Interessen, Berlin 1977.

2) Vgl. zu den Währungsrisiken: Mayrzedt, H.: Vier Risiko-Kataloge, in: Schweizerisches Institut für Außenwirtschafts-, Struktur- und Marktforschung (Hrsg.): Abdeckung der Wechselkursrisiken beim Außenhandelsgeschäft, Handbuch mit praktischen Beispielen, Zürich 1975, S. 5 f.

3) Vgl. Platen, O.v.: Unternehmensbefragung des Instituts über Verhaltensweisen schweizerischer Unternehmen gegenüber den Kursschwankungen im Jahre 1974, Vorläufige Ergebnisse, in: Schweizerisches Institut für Außenwirtschafts-, Struktur- und Marktforschung (Hrsg.): Abdeckung der Wechselkursrisiken, a.a.O., S. 95 f.; Mayrzedt, H., ebd., S. 99.

Schutz vor derartigen Risiken kann einerseits aufgrund aktiven Eingreifens, d.h. der Zielsetzung von Währungsgewinnen, andererseits durch passives Verhalten, d.h. Absichern des Risikos gesucht werden.[1)]

Grundsätzlich können derartige Risiken neben Gegen- bzw. Kompensationsgeschäften[2)] in Form von Devisentermingeschäften, Diskontierung von Fremdwährungswechseln oder Fremdwährungsvorschüssen abgesichert werden.[3)] Daneben kann - unter Inkaufnahme der genannten Risiken - in Inlandswährung fakturiert oder der Versuch unternommen werden, im Land der Nachfrage die Produktion vorzunehmen. Neben diesen Möglichkeiten soll aber auch auf das damit zusammenhängende Risiko des Exportkredits verwiesen werden, das weitgehend durch entsprechende Versicherungen, z.B. eine Ausfuhrgarantie oder Ausfuhrbürgschaft des Bundes durch die Hermes-Kreditversicherung abgedeckt werden kann.

Dem Faktor Währungsstabilität maßen insgesamt 72% der Unternehmen Bedeutung bei, für 28,6% war diese Bedeutung nur mittelmäßig, für 43,4% groß.

Die Betrachtung dieser Verteilung in bezug auf die Unternehmensgrößenklassen ergab, daß tendenziell mit zunehmender Unternehmensgröße auch der Anteil der "sehr wichtig" Nennungen stieg. Eine wesentliche Ausnahme davon boten die Unternehmen mit über 500 Millionen Jahresumsatz, für die die Auslandsproduktion durch 100%ige Auslandstöchter eine

---

1) Vgl. Goettschke, Hans-G., Ischebeck, E.: Währungspolitische Probleme multinationaler Unternehmen, in: WD 1973/VII, S. 364 f.
2) Vgl. Havighorst, D.: Kompensationsgeschäfte, in: WiSt Heft 11, November 1979, S. 539 - 542.
3) Vgl. Schärer, H.: Devisentermingeschäfte oder Fremdwährungsvorschüsse als Mittel zur Abdeckung des Kursrisikos bei Exporten und Importen, in: Schweizerisches Institut für Außenwirtschafts-, Struktur- und Marktforschung, a.a.O., S. 16 ff.

weit überdurchschnittliche Bedeutung hat und die auch mit der größten Häufigkeit (fast 70%) bereits Auslandsmärkte mit produzierenden Niederlassungen erschlossen haben.[1] Sie bezeichneten die Währungsstabilität unterdurchschnittlich häufig als sehr wichtiges Kriterium.

Hinsichtlich der Branchen ist zunächst die Chemie- und Mineralölwirtschaft zu nennen, für die in den meisten Fällen die Währungsstabilität nicht sehr wichtig, die Auslandsmarktbearbeitung durch produzierende Auslandstöchter jedoch überdurchschnittlich bedeutend war, womit zumindest ein Teil der Wechselkursrisiken eingeschränkt sein kann. Die Branche mit dem größten Augenmerk auf die Währungsstabilität bezeichnet produzierende Auslandstöchter kaum als bedeutungsvoll: 75% der Unternehmen des Bereichs Steine, Erden, Keramik, Glas halten dieses Kriterium für sehr wichtig. Die Kunststoff-, Gummi-, Asbestindustrie sowie die metallerzeugende und -bearbeitende Industrie halten sowohl Währungsstabilität als auch Auslandsmarktbearbeitung durch produzierende Tochterunternehmen im Gastland für sehr wichtig, wobei hier möglicherweise eines das andere bedingt hat.

4.1.2 Distributionsbeeinflussende Rahmenfaktoren

In der Literatur wird der Distributionsbegriff oft eingeschränkt auf die physische Distribution von Produkten, auch oft unter Ausdehnung auf internationale Absatzfähigkeit.[2]

---

1) Vgl. Beuttel, W., Simmerl, J., Escherle, H.J.: Entscheidungsverhalten bei Auslandsaktivitäten, a.a.O., S. 82, S. 94.

2) Vgl. z.B. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H.: Marketing, 9.Auflage, Berlin 1976, S. 279 ff.; Stahr, G.: Auslandsmarketing, Band I, a.a.O., S. 61 ff.; Kotler, Ph.: Marketing Management, Analyse, Planung und Kontrolle, Stuttgart 1974, S. 853 f.

"Funktional betrachtet lassen sich unter 'Distribution' bekanntlich alle wirtschaftlichen Tätigkeiten zusammenfassen, die dazu dienen, gewonnene oder produzierte Güter den (endgültigen) Verwendern zuzuführen."[1] Damit ist "... zu fragen, welche aufbauorganisatorische Form gewählt wird um

- den Kundenkontakt herzustellen,
- den interlokalen Gütertransfer zu ermöglichen und
- die Steuerung der interlokalen Unternehmenstätigkeit sicherzustellen."[2]

In diesem Zusammenhang sei auch auf einen Ansatz von Berry verwiesen, der anhand von 43 Kriterien, die zum großen Teil als distributionsbeeinflussend im Sinne des vorliegenden Abschnittes zu bezeichnen sind, 95 Länder typologisch hinsichtlich ihres Entwicklungsstandes einordnet und mit Hilfe der Clusteranalyse eine Systematik zur Länderauswahl darstellt.[3]

Die Bedeutung distributionsbeeinflussender Faktoren für die Realität soll nun anhand dreier Einzelkriterien dargestellt werden. Vorhandene Absatzwege sind dabei auf jeden Fall auch einem Distributionsbegriff im engsten Sinne unterzuordnen. Infrastruktur und Energieversorgung sind insofern hier als Einflußgrößen zu sehen, als eine gedankliche Teilung zu sehen ist zwischen "the firms method of entry into foreign markets and the selection of distribution channels within each of the firm's foreign markets."[4] Damit zusammenhängend ist u.U. die Entscheidung über pro-

---

1) Berekoven, L.: Internationales Marketing, a.a.O., S. 89.
2) Scheuch, F.: Distributionssysteme als Entscheidungstatbestand im Außenhandel, in: Der Markt, Heft 4/1979, S. 224.
3) Vgl. Sherbini, A.A.: Classifying and Comparing Countries, a.a.O.
4) Terpstra, V.: International Marketing, a.a.O., S. 269, vgl. auch: ebd., S. 328.

duzierende Auslandstöchter im auszuwählenden Markt zu treffen, womit auch notwendige Energiequellen einbezogen werden müssen.

Das dritte Kriterium "Transportmöglichkeiten" bezieht ebenfalls beide obengenannten Aspekte ein, wird aber oft als Bestandteil der Infrastruktur dargestellt. Ein wesentlicher Grund, dieses Kriterium extra aufzuführen, war die Tatsache, daß es im Pre-Test fast ausnahmslos zusätzlich genannt wurde.

Die Bedeutung vorhandener Absatzwege zu und auf Auslandsmärkten als wirtschaftlicher Rahmenfaktor ist so vielschichtig, daß sie hier nicht ausführlich erörtert werden kann.

"It is only through distribution that public and private goods can be made available for consumption."[1] Da die Distribution bereits im Inland beginnt, ist mit diesem Kriterium eine sehr breite Palette möglicher Erscheinungsformen zu berücksichtigen und daneben eine enge Verbindung mit den Methoden der Auslandsmarktwahl (z.B. Im- oder Exporthandel) gegeben.[2]

Die Absatzwege 'within foreign markets' können in verschiedener Hinsicht als Auswahlkriterium von Bedeutung sein, was weitgehend vom intendierten Ausmaß des Auslandsengagements und der Art der abzusetzenden Produkte abhängt. Grundsätzlich gilt hier, daß die Bedeutung vorhandener Absatzwege für Konsumgüter, vor allem solche mit hoher Umschlagshäufigkeit, größer ist, als z.B. für hochwertige Investitionsgüter, die meist direkt an den Endabnehmer abgesetzt werden. Daneben spielt auch eine mögli-

---

1) Stern, L.W., El-Ansary, A.I.: Marketing Channels, Englewood Cliffs, 1977, S. 3.
2) Vgl. Berekoven, L.: Internationales Marketing, a.a.O., S. 91 ff.

cherweise notwendige Einbindung in ein Sortiment oder das erforderliche Angebot an komplementären Leistungen für die Absatzwege auf Auslandsmärkten eine wesentliche Rolle. Damit zusammenhängend wird die Möglichkeit, bereits vorhandene Absatzwege im Ausland nutzen zu können, auch Einfluß auf die Entscheidung haben, inwieweit sich die Unternehmung selbst bei der Einrichtung geeigneter Absatzwege engagieren muß.

"In gewisser Weise erlauben die gesamtwirtschaftliche Struktur bzw. der Entwicklungsstand einer Nation bereits gewisse Rückschlüsse auf die Distributionsverhältnisse."[1] Für den Fall eines geringen Entwicklungsstandes sind dann die zu erwartenden Veränderungen in der Struktur der Absatzwege in die Überlegungen mit einzubeziehen.[2]

Nicht zu vergessen sei auch die Möglichkeit, daß mit dem Bestehen gewisser Absatzwege auch der mehr oder weniger direkte Zwang existieren kann, diese Wege zu nutzen. Hierbei ist nicht nur an die vorgeschriebenen Wege im Falle planwirtschaftlicher Systeme von Ostblockländern zu denken, sondern z.B. auch an mächtige Handelsinstitutionen, wie die Sogo Shosha in Japan, die über die Hälfte der Gütereinfuhr in ihren Händen halten und manche Produktmärkte nahezu völlig beherrschen.[3]

Die dargestellte Bedeutung dieses Merkmals wird auch in der Realität bestätigt, da 46% der befragten Unternehmen ihm große, 27% mittlere Bedeutung beimessen. Wenn dieser Anteil auch durch alle Unternehmensgrößenklassen kaum Schwankungen unterworfen ist, so dürften dafür doch größenabhängig unterschiedliche Gründe gegeben sein. Während kleinere Unternehmen eher darauf angewiesen sind, billi-

---

1) Berekoven, L.: Internationales Marketing, a.a.O., S. 101.
2) Vgl. ebd., S. 102 f.
3) Vgl. Eli, M.: Sogo Shosha, Strukturen und Strategien japanischer Welthandelsunternehmungen, Düsseldorf, Wien, 1978, S. 116 ff.

gere vorhandene Absatzwege in Anspruch zu nehmen, hat dieses Kriterium für Großunternehmen oft insofern Bedeutung, als sich für Märkte mit mittlerem oder geringem Marktpotential der Aufbau eigener Absatzwege nicht rentiert, die Auslandsmärkte mit großem Marktpotential aber bereits bearbeitet werden. Die Intensivierung der Absatzbemühungen auf bereits erschlossenen Märkten ist für 94% der Großunternehmen erklärtes Ziel. Damit liegt nahe, daß die Aufnahme neuer Märkte weitgehend mit Hilfe bereits vorhandener Absatzwege vorgenommen wird. Die eher konsumgüterorientierten Unternehmen der Branchen Kunststoff-, Gummi-, Asbestindustrie, Steine, Erden, Keramik, Glas sowie Leder-, Textil-, Bekleidungsindustrie und Nahrungs- und Genußmittel messen, wie erwartet, vorhandenen Absatzwegen z.T. erheblich größere Bedeutung bei als die übrigen Branchen. Aus diesen vier Branchen geben nur insgesamt drei (!) "weniger wichtig" für dieses Kriterium an. Stark unterdurchschnittlich häufig sind erwartungsgemäß die "sehr wichtig"-Nennungen (28,6%) des Baugewerbes, wo weitgehend die Überlegungen für Investitionsgüter zutreffen.

Eng mit dem Problem vorhandener Absatzwege gekoppelt ist auch die Frage nach der Ausprägung der Infrastruktur in unterschiedlichen Ländern. Dies alleine aus dem Grunde, daß jeder Absatzweg auch auf entsprechende Kommunikationsmittel angewiesen ist. Hierunter wären in diesem Zusammenhang der Umfang des Telefon- und Postnetzes zu verstehen, aber auch im weiteren Sinne der Kommunikation die Verbreitung von Radio, Fernsehen, Zeitungen und Zeitschriften u.ä. Hilfsmittel für eventuell notwendige werbliche Maßnahmen. Hierunter wäre dann auch das Vorhandensein von Werbeagenturen, Marktforschungsinstituten u.ä. einzuordnen.[1)]

---

1) Vgl. Terpstra, V.: International Marketing, a.a.O., S. 71 f.; Stahr, G.: Auslandsmarketing, Band I, a.a.O., S. 77.

Auch die Erschließung des Landes mit Straßen, Bahn- und Busverbindungen hat als infrastruktureller Rahmenfaktor, z.B. Aussagekraft hinsichtlich der Mobilität der Bevölkekerung und damit auch ihres Einkaufsverhaltens.

Die Ausgestaltung des Bankensystems oder die Verbreitung sonstiger Kreditinstitutionen kann dabei - vor allem für die Absatzmöglichkeiten hochwertiger Produkte - sowohl eine wichtige Rolle spielen im Hinblick auf die Funktion eines Absatzhelfers, als auch zur Entscheidung über eine mögliche Auslandsproduktion wichtige Informationen liefern.

Auch hinsichtlich einer solchen Entscheidung ist der Aspekt der Energieversorgung von Bedeutung, da Mangel an Energie oder eine diesbezüglich unsichere Versorgungslage selbst unter anderen Aspekten ideale Standortbedingungen für eine produzierende Auslandsniederlassung als nutzlos erscheinen lassen kann. Der Grad der Energieversorgung kann aber auch für den Absatz von Konsumgütern Aufschluß über Absatzchancen bestimmter Produkte geben. Hier ist z.B. zu denken an die notwendige Stromversorgung für die Inbetriebnahme von Elektroartikeln oder die Verfügbarkeit anderer Energieformen zum Betreiben von Motoren.

Insgesamt werden diesen Auswahlkriterien nur mäßige Bedeutung beigemessen: nur 27,5% der Unternehmen hielten sie für 'sehr wichtig', für 28,6% hatten sie mittelmäßige Bedeutung, wobei lediglich in der Gruppe der kleinsten Unternehmung dieses Merkmal überdurchschnittlich häufig als sehr wichtig bezeichnet wurde.

Bei Betrachtung der Branchen ergab sich, daß die Infrastruktur und Energieversorgung überdurchschnittlich häufig von den Stahl-, Maschinen- und Fahrzeugbauern, den Produzenten der Elektrotechnik, Feinmechanik und EBM-Wa-

ren sowie von den Bauunternehmen als sehr wichtig empfunden wurde. Dabei werden die Aspekte der Energieversorgung eine wesentliche Rolle spielen. Fast keine Bedeutung messen diesen Rahmenfaktoren die Unternehmen der Leder-, Textil- und Bekleidungsindustrie sowie des Nahrungs- und Genußmittelgewerbes bei.

Die gesonderte Betrachtung der Transportmöglichkeiten ist hier sowohl zu, als auch innerhalb von verschiedenen Ländern anzustellen. Dabei kann sowohl die Verfügbarkeit als auch die Notwendigkeit unterschiedlicher Transportmittel eine grundlegende Rolle spielen. Im Falle des Exports stellt sich dies zunächst dar als grundlegende Frage, ob die jeweils betrachteten Länder überhaupt auf dem Landwege erreichbar sind, oder ob von vorneherein nur der See- oder der Luftweg die möglichen Alternativen sind.

In diesem Falle lassen sich am deutlichsten zwei wesentliche mit der Funktion der Raumüberbrückung zusammenhängende Faktoren aufzeigen. Aufgrund der unterschiedlichen Kostenstrukturen der beiden genannten Transportmittel wird in der Regel vor allem für raum- und gewichtsintensive Güter der Seeweg vorgezogen. Anders liegt der Fall, wenn der Faktor Zeit eine wesentliche Rolle spielt, oder wenn es sich um sehr transportempfindliche Produkte handelt, die dann per Luftfracht in das Bestimmungsland transferiert werden müssen.

Die Bedeutung des Rahmenfaktors Transportmöglichkeit ist somit abhängig von der Art der Produkte. Einerseits ist dieses Merkmal wichtig für solche Güter, deren Transport prinzipiell problematisch ist. Dies trifft z.B. zu für sehr sperrige oder schwere Güter oder Rohstoffe. Darunter fallen aber auch solche Produkte, deren Transport bestimmter Vorrichtungen bedarf, wie etwa Gestänge für den hängenden Transport von Kleidungsstücken, Kühlaggregate für

verderbliche Waren oder spezielle Behälter für gefährliche Waren.

Andererseits spielen Transportmöglichkeiten auch dann eine wesentliche Rolle, wenn Produkte des häufigen bzw. täglichen Bedarfs in einem großen Land verteilt werden müssen. Hier ist zum Aufbau eines entsprechenden logistischen Systems vor allem auf eine genügende Versorgung mit entsprechenden Transportmöglichkeiten zu achten.

Wesentliche Daten zur Erfassung der Transportmöglichkeiten sind dabei z.B. Kilometerangaben befestigter Straßen und Eisenbahnstrecken, Anzahl von Lkw, Eisenbahnfracht usw., die dann in bezug zu setzen sind zur Bevölkerungszahl, Größe des Landes oder untereinander.[1)]

Diese unterschiedlichen Ausprägungen von Transportmöglichkeiten werden von 29,6% der befragten Unternehmen als sehr wichtiges Merkmal zur Auswahl von Auslandsmärkten angesehen, 32,8% hielten es für mittelmäßig wichtig. Wie bei der Beurteilung der Infrastruktur läßt sich auch hier kein eindeutiger Trend in bezug auf die Unternehmensgrößen feststellen, stark unterschiedliche Ausprägungen gab es jedoch hinsichtlich der Branchenverteilungen. Die größte Bedeutung maßen dabei die Unternehmen der Branche Steine, Erden, Keramik, Glas bei (75% 'sehr wichtig'-Nennungen). Weiterhin war dieses Merkmal überdurchschnittlich häufig als sehr wichtig erkannt worden in der Kunststoff-, Gummi-, Asbestindustrie, von den Betrieben der Metallerzeugung und -bearbeitung, der Leder-, Textil- und Bekleidungsindustrie, bei den Unternehmen der Nahrungs- und Genußmittelproduktion sowie im Bauhauptgewerbe. Damit bestätigen die empirischen Ergebnisse die zuvor angeführten Gründe für die Bedeutung vorhandener Transportmöglichkeiten.

---

1) Vgl. hierzu z.B. Berekoven, L.: Internationales Marketing, a.a.O., S. 131; Terpstra, V.: International Marketing, a.a.O., S. 72.

Im Rahmen der wirtschaftlichen Rahmenfaktoren sei noch auf ein Kriterium verwiesen, das im Fragebogen zwar nicht als Antwortvorgabe bestand, das aber von einigen Unternehmen explizit als sehr wichtiges Merkmal genannt wurde: der Grad der Industrialisierung ist vor allem für die Produzenten von Produktivgütern von großer Bedeutung, da hierin u.U. die generelle Möglichkeit zur Belieferung bestimmter Auslandsmärkte zum Ausdruck kommen kann.

4.2 Natürliche Faktoren

Die naturhaften Gegebenheiten eines Landes prägen in starkem Maße seine wirtschaftlichen Verhältnisse, d.h. neben geographischer und klimatischer sowie biologischer Beschaffenheit beeinflussen sie auch wirtschaftliche und kulturelle Verflechtungen mit anderen Völkern.[1] Diese Faktoren sind wesentliche Einflußgrößen für das Maß der Entfernung im übertragenen Sinne zwischen dem Heimatmarkt und fremden Märkten. Weitgehend ist der Grad dieser Entfernung dann auch Indikator für die Differenzen unterschiedlicher Bedarfsstrukturen.

Insgesamt hielten nur 41,3% der Unternehmen natürliche Faktoren für sehr wichtig, wobei die Schwankungen der Nennungen innerhalb der Unternehmensgrößenklassen nur insofern erwähnenswert sind, als die Unternehmen der größten Klasse stark überdurchschnittlich häufig vertreten sind, die der kleinsten nur sehr schwach, was damit in Verbindung zu sehen ist, daß die kleinen Unternehmen zu einem großen Teil in wenige, nahegelegene Fremdmärkte exportie-

1) Vgl. Berekoven, L.: Internationales Marketing, a.a.O., S. 72.

ren und somit auch die Bedeutung der aufgeführten natürlichen Faktoren geringer ist. Die Schwankungen innerhalb der einzelnen Merkmale ist hier, wie auch hinsichtlich der Branchenverteilungen, sehr unterschiedlich.

Auch eine gleichzeitige Beurteilung mehrerer natürlicher Faktoren als sehr wichtig war nur selten der Fall. Lediglich die Größe des Landes wurde des öfteren gemeinsam mit der Entfernung von der BRD (10 Nennungen) und den klimatischen Bedingungen (9 Nennungen) als sehr wichtig betrachtet.[1)]

4.2.1 Lage und Größe des Landes

"Ein Blick auf die geographische Lage eines Landes läßt seine Entfernung zum eigenen Land erkennen und vermittelt darüber hinaus eine Vorstellung von seiner Erreichbarkeit."[2)] Entsprechend der weiteren semantischen Bedeutung von der Entfernung bzw. Fremdheit von Ländern läßt sich auch hier der Begriff der Erreichbarkeit dahingehend interpretieren, als darin die Möglichkeit gesehen werden kann, mit dem verfügbaren Potential bestimmte Auslandsmärkte zu bearbeiten.

Als rein räumliches Merkmal drückt die Entfernung eines Landes von der Bundesrepublik auch das Ausmaß des Transportproblems aus und ist damit vor allem im Falle von Übersee-Märkten bedeutend für die Hersteller gewichts- und/oder volumenintensiver Güter. Daneben kann sich im Falle großer Entfernungen darin aber auch die Problematik der Beobachtung bzw. Kontrolle der Absatzmarktentwicklung ergeben, womit dann wieder ein wesentlicher Einflußfaktor für die Wahl des geeigneten Absatzsystems gegeben ist.

---

1) Vgl. Anlage 10.
2) Vgl. Berekoven, L.: Internationales Marketing, a.a.O., S. 72.

Die stark ungleichgewichtige Verteilung der 20,1% aller Unternehmen, die die Entfernung vom Heimatmarkt als sehr wichtiges Kriterium bezeichnen, läßt darauf schließen, daß hier vor allem Gewicht und Volumen der Produkte eine Rolle spielen. Überdurchschnittlich oft wurde dieses Kriterium von den Unternehmen als sehr wichtig empfunden, deren Gegenstand die Gewinnung und Verarbeitung von Steinen und Erden, Feinkeramik und Glas ist, sowie von solchen der Kunststoff-, Gummi- und Asbestverarbeitung und dem Holz-, Papier- und Druckgewerbe (incl. Möbelindustrie).

Die Annahme, daß diese Nennungen hauptsächlich unter Transportgesichtspunkten geschah, wird dadurch erhärtet, daß 64,5% dieser Unternehmen auch die Transportmöglichkeiten als sehr wichtiges Kriterium empfanden.

Nach Umsatzklassen betrachtet ergibt sich ebenfalls eine sehr ungleiche Verteilung zugunsten mittlerer Unternehmen: fast 80% der 'sehr wichtig'-Nennungen kamen von Unternehmen mit Umsätzen zwischen 5 und 100 Millionen DM. Eine Erklärung dafür dürfte in der Tatsache liegen, daß kleine Unternehmen seltener weit entfernte Märkte bearbeiten, größere Unternehmen häufiger bereits Auslandsniederlassungen in weiter entfernten Märkten haben.[1)]

Wie die Entfernung eines Landes kann auch seine Größe unter verschiedenen Aspekten betrachtet werden. Oberflächlich gesehen kann sie als Maß für ein bestimmtes Absatzpotential betrachtet werden. Hierzu muß aber - will man sich ein Bild von der Menge potentieller Bedarfsträger machen - die Anzahl der Bevölkerung mit einbezogen werden, die ihrerseits oft als Maß für die Größe eines Landes herangezogen wird. Bekanntlich ist das Verhältnis dieser beiden Größen u.U. von Land zu Land sehr unterschiedlich,

---

1) Vgl. Beuttel, W., Simmerl, J., Escherle, H.J.: Entscheidungsverhalten bei Auslandsaktivitäten, a.a.O., S. 82.

(man vergleiche etwa Japan und Kanada), was speziell im Falle dünn besiedelter Länder die Frage nach Agglomerationszentren, also unterschiedlicher Bevölkerungsdichte innerhalb des Landes aufwirft.[1)] Die Verteilung solcher Zentren in sehr großen Ländern kann dann wieder ähnliche Bedeutung erlangen, wie ihre Entfernung vom heimischen Markt.

Nur von 16,9% wurde diesem Kriterium sehr große, von 32,3% mittlere Bedeutung beigemessen, wobei die Chemie- und Mineralölwirtschaft, die Kunststoff-, Gummi- und Asbestindustrie sowie vor allem die Unternehmen der Branche Steine/Erden/Keramik/Glas durch große Häufigkeiten der 'sehr wichtig'-Nennungen zeigen, daß sowohl für Produkte mit problematischer Verteilung, als auch für solche, die - wie Pharma-Produkte - gleichermaßen von jeder Bevölkerungsschicht benötigt werden, die Größe des Landes eine besondere Rolle spielt. Dies zeigt auch die immerhin noch überdurchschnittliche Anzahl der Nennungen aus der Textil- und Bekleidungsindustrie.

Wegen starker Schwankungen läßt die Betrachtung der Umsatzgrößenklassen eine zusammengefaßte Behandlung der 'sehr wichtig'- und 'mittelmäßig wichtig'-Nennungen sinnvoll erscheinen. Hierbei ergibt sich ein deutlicher Anstieg der Nennungen innerhalb der Unternehmensgrößenklassen von 45,4% in der kleinsten bis zu 80% in der größten, bezogen auf die Unternehmen, die der Größe des Landes als Auswahlkriterium überhaupt Bedeutung beimessen.

---

1) Vgl. Stahr, G.: Auslandsmarketing, Bd. I, a.a.O., S. 76.

4.2.2 Geographisch bedingte Einflüsse

Generell wird das Ausmaß geographischer Einflüsse auf die Auslandsmarktwahl z.B. auch topographische Gegebenheiten einbeziehen müssen, deren Ausprägungsformen sich jedoch häufig durch seine Größe, Entfernung oder bestehende Transportmöglichkeiten erfassen lassen.

Die Größe eines Landes wie auch seine Lage hat aber auch auf klimatische Gegebenheiten einen Einfluß, was sich z.B. zeigt, wenn es heißt "... the United States is a very large country and thus has great climatic variation within its borders. Most nations are smaller and have more uniform climatic patterns."[1)]

Die Ausprägungen des Klimas in Form von Temperatur und ihren Schwankungen, Luftfeuchtigkeit und Niederschläge verschiedener Stärke und Häufigkeit sowie Windverhältnisse stellen unterschiedliche Anforderungen an die verschiedensten Arten von Ge- und Verbrauchsgütern.

Dabei geht es hier nicht nur um die generelle Problematik, daß Produkte in bestimmten Regionen nicht absetzbar sind (Buschmesser in Grönland, Pelzmäntel in der Äquatorzone),[2)] sondern vielmehr z.B. um Probleme klimagerechten Transportschutzes oder entsprechende Gestaltung der Bekleidungsprodukte und Maßnahmen gegen die Verderblichkeit von Lebensmitteln, aber auch hinsichtlich klimabedingter Nachfrage nach speziellen Medikamenten.[3)]

---

1) Terpstra, V.: International Marketing, a.a.O., S. 68 f.
2) Vgl. Berekoven, L.: Internationales Marketing, a.a.O., S. 73; vgl. auch: Al-Ani, A., Geschka, H.: Produktgestaltung für Märkte in Entwicklungsländern, in: WD 1968/V, S. 292 f.
3) Vgl. Terpstra, V.: International Marketing, a.a.O., S. 69.

Neben diesen konsumgüterbezogenen Aspekten ist hinsichtlich technischer Produkte auch deren Tauglichkeit unter den jeweils betrachteten klimatischen Bedingungen zu berücksichtigen. Darunter fallen etwa Maßnahmen der Modifikation für elektrische Produkte. Ein weiteres Beispiel für die Notwendigkeit der Berücksichtigung des Klimas ist auch, daß "... the American military in Vietnam found that their transport vehicles required extra attention because of the very dry, dusty conditions in some parts of Vietnam at certain times of the year."[1)]

Daß diesem Einflußfaktor allgemein fast nur hinsichtlich Konsumgütern Bedeutung beigemessen wird, zeigt zunächst die allgemein niedrige Häufigkeit der 'sehr wichtig'- (11,1%) und 'mittelmäßig wichtig'- (11,6%) Nennungen. Wirklich große Bedeutung hat er nur für die Unternehmen der Textil- und Bekleidungsindustrie und der Nahrungs- und Genußmittelindustrie, von denen jeweils etwa die Hälfte große Wichtigkeit bescheinigten. Daneben hat lediglich die Baubranche noch ein gewisses Maß an Beachtung für den Faktor 'Klima' gezeigt, was angesichts des hohen Anteils der Auslandstätigkeit in Saudi-Arabien auch als verständlich erscheint.[2)]

Hat das Klima schon einen gewissen Einfluß auf den Entwicklungsstand eines Landes,[3)] so gilt das in noch stärkerem Maße für vorhandene Bodenschätze und das ökonomische Entwicklungspotential.[4)] "Some countries that today have

---

1) Terpstra, V.: International Marketing, a.a.O., S. 69.
2) Vgl. Gelder, L.: Faszinierend und schwierig, Eindrücke vom arabischen Markt, in: Hamburger Wirtschaft, Juni 1978, S. 26 f.
3) Vgl. Myrdal, G.: Asian Drama, in: The Twentieth Century Fund, New York, 1968, zitiert in: Terpstra, V.: International Marketing, a.a.O., S. 69.
4) Vgl. Stahr, G.: Auslandsmarketing, Bd. I, a.a.O., S. 76.

relatively weak markets might develop more rapidly than others because of their richer resource endowment."[1)]

Neben diesen Entwicklungsperspektiven können Bodenschätze in Form verschiedener Mineralien oder Öl vor allem für solche Unternehmen Bedeutung haben, die Maschinen oder Anlagen bzw. Teile davon produzieren, die zum Abbau oder zur Nutzung von Bodenschätzen notwendig sind. Daneben haben Bodenschätze auch Bedeutung für die Produzenten, deren Produkte für die Roh- oder Weiterverarbeitung der Bodenschätze benötigt werden - vor allem dann, wenn diese (weiter-)verarbeitenden Industrien durch spezielle Produktionsprozesse nahe des Abbau-/Fördergebietes standortgebunden sind (z.B. Hochofenbeschickungsanlagen).

Der direkteste Bezug besteht jedoch dann, wenn deutsche Unternehmen in den genannten Bereichen tätig sind und die Produktion vor Ort aufnehmen wollen.[2)]

Daß fast nur die geschilderte Bedeutung des direkten Bezuges zu Bodenschätzen gesehen wurde, zeigt die geringe Beachtung dieses Faktors: 9,1% hielten ihn für sehr wichtig, 18,2% für mittelmäßig wichtig. Hierbei maß die Bauindustrie noch am häufigsten große Bedeutung bei, gefolgt von den Unternehmen des Stahl- und Maschinenbaues. Erwähnenswert ist hier, daß noch Unternehmen der Elektrotechnik und Feinmechanik, der Chemie- und Mineralölwirtschaft, der Kunststoff-, Gummi-, Asbestindustrie sowie der Steine-, Erden-, Keramik-, Glasindustrie diesen Faktor als sehr wichtig bezeichneten, da dies bei allen anderen Branchen überhaupt nicht der Fall war.

Fast 40% der genannten Nennungen kamen von Unternehmen, deren Umsatz über 500 Millionen DM beträgt. Da außerdem

---

1) Terpstra, V.: International Marketing, a.a.O., S. 67.
2) Vgl. Beuttel, W., Simmerl, J., Escherle, H.J.: Entscheidungsverhalten bei Auslandsaktivitäten, a.a.O., S. 73.

über die Hälfte der Nennungen von Unternehmen kamen, für die unternehmenseigene Tochtergesellschaften bei der Bearbeitung von Auslandsmärkten eine Bedeutung haben, kann die Vermutung als bestätigt angesehen werden, daß ein großer Teil der Unternehmen, für die vorhandene Bodenschätze für die Auswahl von Auslandsmärkten sehr wichtig sind, selbst direkt oder indirekt mit deren Abbau oder Nutzung befaßt sind.

4.3 Sozio-kulturelle Faktoren

"Marketing has always been recognized as an economic activity involving the exchange of goods and services. However, it is only in recent years that socio-cultural influences have been identified as critical determinants of marketing behavior. In other words, marketing is a cultural as well as economic phenomenon. Because our understanding of marketing and our approach to it tend to be culture-bound, we must acquire a knowledge and appreciation of diverse cultural environments in order to achieve successful international marketing. We must, so to speak, remove our culturally-tinted glasses to study foreign markets."[1)]

"Die sozio-kulturellen Merkmale vermitteln dem Betrachter erste Anhaltspunkte über Gebrauchs- und Kaufgewohnheiten in dem betreffenden Land."[2)] Daneben geben derartige Merkmale aber auch Aufschluß über das, was gemeinhin als Wirt-

---

1) Terpstra, V.: International Marketing, a.a.O., S. 82.
2) Meffert, H.: Marktsegmentierung und Marktwahl im internationalen Marketing, a.a.O., S. 437.

schaftsmentalität bezeichnet wird, d.h. die Auswirkungen sozialer und kultureller Normen innerhalb des Wirtschaftsprozesses eines Landes.[1)]

Neben den natürlichen sind es eben die sozio-kulturellen Faktoren, aufgrund deren sich weitestgehend alle anderen Merkmalsausprägungen einer Volkswirtschaft bzw. eines Staates gebildet haben. Dies gilt auch für die Fälle, in denen Volkswirtschaften aufgrund äußerer Einflüsse z.T. wesentliche Änderungen erfahren haben, da diese Einflüsse dann zu kulturellem Wandel aufgrund exogener Faktoren führen.[2)]

Trotz dieser im wahrsten Sinn des Wortes 'ursprünglichen' Bedeutung sozio-kultureller Merkmale werden diese - zumindest die im folgenden aufgeführten - Formen nur relativ selten als wichtig betrachtet. Insgesamt war für 70,4% der Befragten mindestens einer der Faktoren sehr wichtig, für 48,7% einer von ihnen mittelmäßig wichtig. Diese Aussage ist insofern zu ergänzen, als sich ein großer Teil dieser Nennungen auf einen einzigen Faktor, die Zahlungsmoral, konzentriert. Dieser Faktor wurde andererseits sehr selten gleichzeitig mit anderen sozio-kulturellen Merkmalen genannt, während die übrigen sehr häufig gemeinsam als sehr wichtig erkannt wurden. Lediglich gemeinsame Nennungen von 'Arbeitsmoral' und 'historische und kulturelle Merkmale' als 'sehr wichtig' kamen so gut wie nie vor, was zusammen mit der vorgenannten Aussage vermuten läßt, daß die Nennungen dieses Bereiches aufgrund zweier sehr unterschiedlicher Denkweisen zustande kommen.

Als Einzelmerkmale sozio-kultureller Faktoren werden historisch-kulturelle Merkmale sowie die Sprache und die Zahlungs- und Arbeitsmoral bzw. die Einstellung der befragten Unternehmen zu diesen Merkmalen betrachtet.

---

1) Vgl. Meissner, H.G.: Anthropologische Grundlagen der Exportmarktforschung, a.a.O., S. 52 f.
2) Vgl. ebd., S. 17 f.

4.3.1 Historische, kulturelle Merkmale und Landessprache

Historische Entwicklungen prägen vielfach die Grundeinstellungen bestimmter Völker sowohl zu ihren Nachbarstaaten als auch zu entfernteren Nationen, wie etwa früheren Kolonialherren. Die damit einhergegangenen Handlungsprozesse betreffen auch oft den Bereich der Religion, die wohl einen dominierenden Einfluß auf die Entwicklungsgeschichte der meisten Länder ausübt.

"Die Bedeutung religiöser Verhaltensnormen für den unternehmerischen Markterfolg ist evident. In Nord- und Mitteleuropa sowie in den angelsächsischen Ländern hat die protestantische Ethik nachhaltigen Einfluß auf das wirtschaftliche Verhalten der Individuen ausgeübt. Die Auswirkungen des Islam auf das Verhalten der Gläubigen zeigen sich beispielsweise im Konsumverbot für alkoholische Getränke und im Tabu des Schweinefleischkonsums, Fastenperioden mit den Konsequenzen des Konsum- und Leistungsabfalls. Hinduismus und Buddhismus zeichnen sich beide dadurch aus, daß die Bedürfnisse nach weltlichen, insbesondere materiellen Gütern zurücktreten. An ihre Stelle tritt das Nirvana, das mit dem Erlöschen aller irdischen Begierden und der Erlösung von allen Leiden gleichgesetzt wird. Direkte Auswirkungen dieser religiösen Einstellung sind Leistungs- und Konsumverzicht, soweit es sich nicht um die Herstellung bzw. den Verbrauch von Produkten handelt, die zur Sicherung der physischen Existenz des Individuums unabdingbar sind."[1)]

Diese religiösen Verhaltensnormen finden auch ihren Niederschlag in entsprechendem sozialem Rollenverhalten und kulturell bedingten Einstellungen nicht nur in bezug auf den Konsum bestimmter Produkte, sondern auch hinsichtlich der Einstellung gegenüber ökonomischem, technischem und

1) Görge, A.: Internationales Management, a.a.O., S. 410.

gesellschaftlichem Wandel und dem Leistungs- und Erfolgsdenken.[1)]

Im Zusammenhang mit kulturellen Faktoren sind auch soziale Schichtungen und die jeweils zugrundeliegenden Normen sowie Bildung und Erziehung - vor allem die Analphabetenquote - zu berücksichtigen.

Neben der Berücksichtigung derartiger Merkmale bei der Auswahl von Auslandsmärkten oder auch ihrer Bearbeitung ist aber auch auf mögliche Weiterentwicklungen nach bereits eingetretenen oder initiierten kulturellen und sozialen Wandlungsprozessen in fremden Ländern zu achten. Z.B. "Les profondes mutations économiques et sociales que connaît l'Iran depuis quelques années, et l'ambition qu'a eue le Shah d'en faire une puissance industrielle mondiale poussent une large part de la population à modeler sa consommation sur celle des grands pays industriels actuels, l'image des produits importés de ces pays s'en trouve largement améliorée."[2)] Der solche Ergebnisse bewirkende schnelle Wandel hat hier jedoch zu einer Entwicklung beigetragen, die sich wieder in überaus starkem Maße an überlieferten religiösen und kulturellen Normen orientiert.

Zur Berücksichtigung sozialer und kultureller Faktoren gehört vor allem im Falle großen Engagements bei der Bearbeitung eines Marktes aber auch entsprechendes Auftreten innerhalb des Gastlandes, um nicht z.B. durch "... gelegentlich 'schulmeisterliches' und überhebliches Auftreten (speziell in Ländern der 'dritten und vierten Welt')"[3)]

---

1) Vgl. Görge, A.: Internationales Management, a.a.O., S. 410; vgl. auch: Terpstra, V.: International Marketing, a.a.O., S. 100 ff.
2) Bon, J., Ollivier, A.: L'influence de l'origine d'un produit sur son image a l'étranger, in: Revue Francaise du Marketing - 1979/2, S. 103 f.
3) Weiss, H.: Maschinenbau: Aktuelle Thesen zum Exportgeschäft, in: asw 5/78, S. 75.

"... bis hin zur Humorlosigkeit ..."[1], ausländische Verhandlungspartner zu brüskieren und somit gute Chancen zu beeinträchtigen.

Angesichts der hier nur mit wenigen Beispielen schlaglichtartig aufgezeigten vielfachen Auswirkungen historischer und kultureller Merkmale auf die Absatzmöglichkeiten in fremden Ländern erscheint ein Anteil von 3,7% an 'sehr wichtig'- und 4,8% an 'mittelmäßig wichtig'-Nennungen ziemlich enttäuschend. Speziell Unternehmen über 250 Millionen DM Umsatz nehmen von diesem Faktor so gut wie keine Kenntnis, über die Hälfte der 'sehr wichtig'-Nennungen kam von Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 5 und 25 Millionen DM.

Bei der Betrachtung der Branchen sind lediglich einige beispielhafte Fälle zu nennen. Für sehr wichtig hielten ein Produzent von Musikinstrumenten und ein wissenschaftlicher Verlag historische und kulturelle Merkmale, was durch die bereits angeführten Argumente leicht erklärbar ist. Genauso erklärbar ist auch die Tatsache, daß immerhin drei Unternehmen der Nahrungs- und Genußmittelindustrie diesen Faktoren große Bedeutung beimessen, wenn man nur einen Blick auf viele durch die Religion vorgeschriebene Konsumbeschränkungen hinsichtlich Speisen und Getränken wirft.

"Innerhalb der kulturellen Dimension hat das internationale Management zunächst einmal die Spezifika der jeweiligen Landessprache zu erforschen, um eine reibungslose Kommunikation mit dem anvisierten Konsumenten- und Mitarbeiterkreis sowie mit sonstigen externen Verhandlungspartnern zu gewährleisten."[2] Entsprechend sollte die Landessprache auch als Merkmal bei der Auswahl fremder Märkte herangezogen werden. Dabei ist nicht nur die vordergründige Notwen-

---

1) o.V.: Neue Anforderungen an das Exportmarketing, in: HB vom 24.4.1978, S. 17.
2) Görge, A.: Internationales Management, a.a.O., S. 409.

digkeit, sich verständlich machen zu können, ein Faktor, sondern entsprechend der Auffassung "a country's language is the key to its culture"[1] spielen weitere Einflußgrößen eine Rolle. Beispielhaft läßt sich dies anhand marktkommunikativer Problemstellungen aufzeigen. Grundlegend ist dabei zunächst zu beachten, daß bestimmte Werbeargumente und ihre (auch optische) Darstellung nicht gleichermaßen in allen Kulturkreisen anzuwenden sind. Damit zusammenhängend wird auch bei möglicherweise grundsätzlich gleichartiger Werbeaussage eine einfache Übersetzung in die fremde Sprache nicht die gleichen Effekte erzielen. So ist z.B. eine dem englischen Humor entsprechende Werbeaussage selbst in einem anderen englischsprachigen Land u.U. wirkungslos oder erzeugt sogar negative Assoziationen. Daneben wird auch eine wörtliche Übersetzung in fremde Sprachen im Falle unterschiedlicher Bedeutung desselben Wortes in verschiedenen Kulturkreisen zu Verwirrungen führen.

Hinzu kommen noch die üblicherweise bestehenden Unterschiede zwischen gesprochener und geschriebener Sprache, idiomatische Redewendungen oder die Schwierigkeit der Abgrenzung zwischen Sprachraum und Ländergrenzen. Dies läßt sich an "fast gleichen" Sprachen (z.B. amerikanisches/britisches Englisch)[2] einerseits und am Beispiel Indien mit 203 gesprochenen Sprachen und Dialekten andererseits verdeutlichen.[3]
An diesem Beispiel Indien läßt sich auch die Bedeutung der Analphabetenquote in bezug auf die Landessprache hinsichtlich der Beschriftung bzw. Markierung der Produkte aufzeigen. Oft wird hier statt einer geschriebenen Gebrauchsanweisung eine graphische Darstellung mit Hilfe von Symbolen notwendig sein.

---

1) Terpstra, V.: International Marketing, a.a.O., S. 91.
2) Vgl. Görge, A.: Internationales Management, a.a.O., S. 409.
3) Vgl. Terpstra, V.: International Marketing, a.a.O., S. 92.

Daß bei der Berücksichtigung dieses Merkmals vor allem die Schriftform der Sprache die ausschlaggebende Rolle spielt, ist der Verteilung der geringen Anzahl von Nennungen zu entnehmen. Nur 9,8% aller Fälle maßen diesem Faktor mittlere, 5,8% (11 Fälle) große Bedeutung bei. Naheliegenderweise hat für die Produzenten von Druckerzeugnissen (Verlage) dieser Faktor besondere Wichtigkeit, was darin zum Ausdruck kommt, daß 5 der 11 Unternehmen, die ihn für sehr wichtig halten, diesem Bereich entstammen. Für je zwei Unternehmen aus der Kunststoff- und Gummiverarbeitung sowie dem Nahrungs- und Genußmittelbereich hat er vor allem wegen Beschriftung und Kennzeichnung in unterschiedlichen Sprachen große Bedeutung.

Wie auch bei den übrigen historischen und kulturellen Merkmalen, sind hier alle 'sehr wichtig'-Nennungen aus den mittleren Unternehmensgrößen - über 250 oder unter 5 Millionen DM umsetzende Unternehmen waren nicht darunter.

4.3.2 Arbeits- und Zahlungsmoral

Das Arbeitsklima und die Arbeitsmoral eines Landes hängt zwar von vielen Determinanten ab (z.B. Wirtschaftssystem, Industrialisierungsgrad), diese sind aber entscheidend durch die geschichtliche und kulturelle Entwicklung geprägt.

Vor allem hat dieser Faktor für solche Unternehmen Bedeutung, deren Auslandstätigkeit sich nicht im Export ihrer Produkte in verschiedene Länder erschöpft, sondern die sich gewissermaßen aktiv an der Wirtschaft des jeweiligen Landes beteiligen, sei es z.B. durch Handels- oder produzierende Niederlassungen, mit oder ohne fremde Beteiligung.

Die unterschiedlichen Einstellungen zu wirtschaftlich sinnvoller Betätigung kann dabei nicht nur zu herben Enttäuschungen führen, falls etwa eine derartige Auslandsniederlassung nur Bruchteile der erwarteten und nach hiesigen Maßstäben normalen Produktivität bzw. Rentabilität bringt, da z.B. die Arbeitnehmer nur solange zur Arbeit erscheinen, bis sie genügend zu essen und (wieder) ein Dach über dem Kopf haben. Vielmehr kann selbst ein aktives Eingreifen von ins Ausland entsandten Mitarbeitern zu Problemen bis hin zum richterlichen Beschluß, nicht soviel zu arbeiten, führen.[1)]

Ähnliche Probleme können auch im organisatorischen Bereich der Managementebene auftreten, wenn unterschiedlicher sozial-kultureller Hintergrund verschiedene Erwartungen hinsichtlich der Form der Zusammenarbeit und ihrer Ausgestaltung bedingt.[2)]

Sehr wichtig ist dieses Auswahlmerkmal für 10,6% der Unternehmen, mittlere Wichtigkeit hat es für immerhin 27%.

Die Unternehmen der Metallerzeugung und -bearbeitung, der Chemie und Mineralölindustrie sowie der Bauindustrie hielten diesen Faktor Arbeitsklima und -moral besonders häufig für sehr wichtig, hatten aber auch überdurchschnittlich oft eigene Auslandsniederlassungen. Aus den Bereichen Holz-, Papier-, Druckwaren sowie Nahrungs- und Genußmittel kam keine solche Nennung, hier sind auch eigene Auslandsniederlassungen seltener.

Analog ist die Struktur der 'sehr wichtig'-Nennungen in bezug auf die Unternehmensgröße. Tendenziell sind die grö-

---

1) Vgl. o.V.: Zehn Japaner arbeiten für 80 Italiener, in: HB vom 13.5.1980, S. 26.
2) Vgl. Fürstenberg, F.: Wirtschaftskooperation in Japan aus sozialorganisatorischer Sicht, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: DBW 2/1978, S. 245 - 263.

ßeren Unternehmungen relativ häufiger vertreten als die kleineren, wobei die Schwankungen durch die Unternehmensgrößenklassen denen der Unternehmen mit produzierenden Auslandstöchtern entsprechen.

Eine weitere Konkretisierung sozio-kultureller Faktoren in Richtung auf deren direkte Auswirkung im Wirtschaftsgeschehen ergibt sich mit der Betrachtung des Merkmals 'Zahlungsmoral'.

Damit stellt sich zunächst die Frage nach der grundsätzlichen Zahlungswilligkeit und -fähigkeit ausländischer Geschäftspartner. Hierfür gilt, daß dies weitgehend eine Frage der Rechtsverhältnisse im jeweiligen Land ist. Damit zusammenhängend spielen auch die Zahlungsmodalitäten der jeweiligen Staatsbanken eine Rolle.[1)]

Die Zahlungsmoral im potentiellen Abnehmerland ist aber weitgehend nicht anhand rechtlicher Vorschriften und Gesetze zu beurteilen, sondern vielmehr an der Einstellung der jeweiligen Wirtschaftspartner, ihren Handelsbräuchen und Denkweisen im Vergleich etwa zur weitgehend rationalen Denkweise in mitteleuropäischen Ländern. "Maßgeblich für das Bestehen eines Handelsbrauchs ist immer nur die tatsächliche Übung, also das Verfahren eines Kreises von Teilnehmern am Handelsverkehr, der als repräsentativ angesehen werden kann."[2)] Läßt eine solche Betrachtung vermuten, daß die Zahlungsmoral nach hiesigen Maßstäben eher als gering einzustufen ist, so ist für den Fall, daß trotzdem entsprechende Geschäftsverbindungen geplant werden, darauf zu achten, daß vor allem Risiken durch unsichere Währungsverhältnisse nicht noch eine Verstärkung möglicher Nachteile bewirken.[3)]

---

1) Vgl. Punkt 4.3.3.
2) Henzler, R.: Betriebswirtschaftslehre des Außenhandels, I. Teil, Wiesbaden 1962, S. 114.
3) Vgl. Punkt 4.1.1.

Obwohl dieses Merkmal in der Literatur für die Auswahl von Auslandsmärkten so gut wie nicht behandelt wird, hat es für die befragten Unternehmen die höchste Priorität. Insgesamt maßen 85,7% von ihnen diesem Faktor Bedeutung bei, 64% hielten ihn sogar für sehr wichtig. Zwar nimmt der Anteil derer, die ihn für sehr wichtig halten, in den höheren Umsatzgrößenklassen ab, doch selbst bei Großunternehmen mit über 500 Millionen Umsatz bleibt die Bedeutung mit 58,5% noch sehr hoch.

Daß die Zahlungsmoral weitgehend unabhängig von der Beschaffenheit der Produkte von Bedeutung ist, zeigt die relativ gleichmäßig hohe Quote von 'sehr wichtig'-Nennungen in allen Branchen. Lediglich die Bauindustrie liegt mit fast 90% deutlich an der Spitze, was durch die jeweilige Projektabhängigkeit beim Auslandsengagement bei gleichzeitig geringer Möglichkeit, sich entsprechendem Verhalten anzupassen (z.B. durch eigene schleppende Zahlungsweise), begründet sein dürfte. Dazu kommt auch, daß gerade hier in vielen Fällen bereits Auslandsentscheidungen unter dem Druck nachlassender Inlandsnachfrage gefällt werden mußten, infolge derer die Bedeutung der Zahlungsmoral z.B. in afrikanischen oder arabischen Ländern schmerzlich erlebt wurde.[1)]

1) Vgl. Leclerque, P.: Risikoreicher Auslandsbau, Der Fall Beton- und Monierbau, in FAZ vom 16.2.78, S. 11.

4.4 Politisch und rechtlich bedingte Faktoren

"Die Ausgestaltung der politischen und auch der rechtlichen Grundordnungen einer Gesellschaft ist ein Teil ihres kulturellen Besitzstandes."[1] Dementsprechend können sich hierdurch gravierende Unterschiede in der Risikobeurteilung für wirtschaftliche Tätigkeiten auf fremden Märkten ergeben. Die große Bedeutung dieser Faktoren wird u.a. deutlich an Marktselektionsmodellen für die Auslandsmarktwahl. So liegen etwa in einem selektiven Marktauswahlmodell für baumarktabhängige Unternehmen von McKinsey die politische Situation und gesetzliche Beschränkungen als Selektionskriterium an erster Stelle.[2]

Auch eine Portfolio-Selektion zur Auslandsmarktwahl der Firma Kienbaum stellt auf die Risiken und Wachstumserwartungen ab,[3] wobei man sagen kann: "Das politisch-soziale Risiko stellt heute beim Entwicklungsstand der Weltwirtschaft das eigentliche Außenhandelsrisiko dar."[4]

Größtenteils auf Merkmale, die politischen und rechtlichen Faktoren zuordenbar sind, stützt sich ein amerikanisches Verfahren, das dreimal im Jahr von internationalen Managern das Investitionsklima von 45 Ländern hinsichtlich der jeweiligen Risiken beurteilen läßt: Business Environmental Risk Index (BERI).[5]

Im wesentlichen werden derartige Faktoren widerspiegeln, inwieweit der Staat in die Wirtschaft des jeweiligen Lan-

---

1) Görge, A.: Internationales Management, a.a.O., S. 410.
2) Vgl. Henzler, H.: Neue Strategie ersetzt den Zufall, a.a.O., S. 122 f.
3) Vgl. Simmerl, M.: Portfolio-Selektion: Strategie gegen Zufallserfolge, a.a.O., S. 78 ff.
4) Meissner, H.G.: Exportpolitik vom Standpunkt der Unternehmensführung, a.a.O., S. 71.
5) Vgl. o.V.: Geschäftsklima nach Noten, in: MM 5/77, S. 111 ff.

des eingreift und damit eine hemmende oder auch fördernde Wirkung (aus der Sicht des einzelnen Unternehmens) ausübt.[1)]

Die große Wichtigkeit der politisch und rechtlich bedingten Faktoren wird in großem Maße auch von den befragten Unternehmen erkannt. Dies äußert sich darin, daß diesem Bereich von Auswahlkriterien die größte Bedeutung beigemessen wurde. Insgesamt gestanden 95,2% mindestens einem der genannten Faktoren in irgendeiner Weise Wichtigkeit bei der Auslandsmarktwahl zu. 77,8% bezeichneten mindestens ein Merkmal als sehr wichtig, 73,5% mindestens eines als mittelmäßig wichtig.[2)] Die Betrachtung der Verteilung dieser Nennungen in den Branchen zeigt, daß weder für die Gesamtnennungen ('sehr wichtig' und 'mittelwichtig'), noch für die Einzelnennungen 'sehr wichtig' und 'mittelwichtig' über alle Einzelfaktoren, wesentliche Abweichungen von der Grundverteilung bestehen.

Die Verteilung der Unternehmen nach Größenklassen weist für die kleinste und größte Klasse leicht unterdurchschnittliche Häufigkeiten bei 'sehr wichtig' auf, wie die Betrachtung der einzelnen Faktoren noch zeigen wird.

Im einzelnen wurde zu den längerfristig konstituierenden Faktoren 'politische Stabilität' und 'Wirtschaftssystem', sowie den darauf beruhenden Merkmalen 'Rechtssicherheit', 'hemmender Behördeneinfluß' und 'Subventionen' die eingeschätzte Wichtigkeit ermittelt.

---

1) Vgl. Seidel, H.: Erschließung von Auslandsmärkten, a.a.O., S. 61.
2) Vgl. Anlage 11.

4.4.1 Politische Stabilität und Wirtschaftssystem

Die politische Stabilität und das Wirtschaftssystem hängen eng mit der politischen Grundrichtung eines Landes, Anzahl und Philosophie der Partei(en) und damit seiner jeweiligen Regierung zusammen. Diese wird durch ihre Aktivitäten im Wirtschaftsbereich auch weitgehend beeinflussen, ob einer Unternehmung im jeweiligen Land ein mehr oder weniger großer Entscheidungsspielraum bleibt.[1)]

Speziell unerwartete politische Entwicklungen haben gerade in den letzten Jahren vielen internationalen Unternehmungen große Verluste bereitet.[2)] Solche abrupte, z.T. unvorhersehbare Änderungen "... ereignen sich im Falle revolutionärer oder militärischer Gewalt plötzlich; möglich ist aber auch ein Prozeßgeschehen, durch das sich die Marktbedingungen langsam (und stetig negativ (die Klammer wurde vom Verfasser gesetzt)) verändern."[3)]

Die politische Stabilität ist somit ein langfristig wirkender Faktor, innerhalb dessen z.B. Regierungswechsel und damit politische Veränderungen durchaus gegeben sein können, wenn dabei eine politische Grundeinstellung gewahrt bleibt.[4)]

Die speziellen Gefahren mangelnder politischer Stabilität sind vor allem Zerstörung oder Raub der Güter im fremden Land, Enteignung bzw. Beschlagnahme sowie andere unerwartete Eingriffnahmen in den Wirtschaftsablauf. Hierzu

---

1) Vgl. Seidel, H.: Erschließung von Auslandsmärkten, a.a.O., S. 61.
2) Vgl. Kraar, L.: The Multinationals Get Smarter About Political Risks, in: Fortune, 1980, No. 6, S. 86 - 100.
3) Meissner, H.G.: Exportpolitik vom Standpunkt der Unternehmensführung, a.a.O., S. 71; durch die Klammersetzung sei darauf hingewiesen, daß die Veränderung nicht zwangsläufig negativ sein muß (z.B. Ungarn, China).
4) Vgl. Görge, A.: Internationales Management, a.a.O., S. 411.

gehören auch Boykott-Maßnahmen durch und/oder gegenüber bestimmte(n) Länder(n) oder schwarze Listen über Unternehmen, zu denen Geschäftsbeziehungen aus politischen Gründen untersagt sind.[1] (Z.B. Rhodesien-, Israel-, Iranboykott.)

Derartige Entwicklungen treffen oft besonders hart kleinere Unternehmen, die oft nicht die Möglichkeit eines schnellen Rückzuges "mit einem blauen Auge" haben, sondern u.U. durch erhebliche Absatzvolumina an den jeweiligen Markt gebunden sind.[2] Zum Schutz vor derartigen Überraschungen und zur Einschätzung der politischen Stabilität können neben den genannten Indizes als Indikatoren herangezogen werden: "Häufigkeit von Regierungswechseln innerhalb einer bestimmten Zeit, Gewalttätigkeiten, Demonstrationen, Streikfreudigkeit, Spannungen, die in der Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Subkulturen eines Staatswesens ihren Ursprung haben, wie Stammes- und Religionsstreitigkeiten, Sprachenvielfalt."[3]

Diesen Faktor, der besonders für Unternehmen mit einer längerfristigen und/oder sehr starken Bindung an den Auslandsmarkt von Bedeutung sein sollte, haben 55,6% der befragten Unternehmen für die Auswahl von Auslandsmärkten als sehr wichtig, 27,5% als mittelmäßig wichtig bezeichnet. Dabei ist auffällig, daß kleine Unternehmen sehr viel seltener diesen Faktor als sehr wichtig bezeichnen, was damit zusammenhängend gesehen werden sollte, daß ein großer Teil von ihnen nur wenige und nahegelegene Märkte bearbeitet und dort die politische Stabilität in geringerem Maße in Frage zu stellen ist, als z.B. in Ländern der dritten Welt. Am stärksten spielt dieser Faktor bei Unternehmen

---

1) Vgl. o.V.: Immer mehr Hindernisse im Export, Exporteurvereine legen einen Risikokatalog vor, in: BddW vom 11.7.1978, S. 1.
2) Vgl. o.V.: Iran-Sanktionen, kleinere Firmen sind besonders betroffen, in: HB vom 19.5.1980, S. 5.
3) Görge, A.: Internationales Management, a.a.O., S. 411.

in der Größenordnung zwischen 100 und 500 Millionen DM Jahresumsatz eine Rolle, wo er sicherlich auch hinsichtlich der Standortwahl für zukünftige Niederlassungen große Bedeutung hat. Daß die politische Stabilität für Unternehmen mit über 500 Millionen DM Umsatz wieder eine geringere Rolle spielt, dürfte damit zu begründen sein, daß die Hälfte von ihnen bereits mehr als 80 Märkte bearbeitet, womit die politisch sicheren wohl größtenteils enthalten sind. Würde nun die politische Stabilität als sehr wichtiges Kriterium im Sinne einer "Go/No-Go Decision"[1] gehandhabt werden, wäre eine weitere Expansion auf neue Märkte weitgehend ausgeschlossen.

Die Betrachtung der Branchen zeigt, daß vor allem in den Bereichen, die eine längerfristige, enge Bindung bei der Auslandsmarktbearbeitung erfordern, die sehr wichtig-Nennungen besonders häufig waren: fast alle Bauunternehmungen und nahezu drei Viertel der Unternehmen aus dem Bereich Metallerzeugung und -bearbeitung entschieden sich so.

Neben der politischen Stabilität wird die Wirtschaft eines Landes noch wesentlich durch andere Faktoren beeinflußt. "Gegenwärtig gibt es wohl kaum ein Land, das uneingeschränkt die Laissez faire-Prinzipien zur Anwendung gelangen läßt."[2] Infolgedessen gilt es zu berücksichtigen, in welcher Form und in welchem Ausmaß ein Staat auf die Wirtschaft seines Landes Einfluß nimmt.

Abhängig von der Vielfalt der Konstruktion politischer Systeme sind auch die unterschiedlichsten Ausprägungen von Wirtschaftssystemen kaum übersehbar. "Dennoch bietet sich eine Unterteilung in marktwirtschaftlich und zentralverwaltungswirtschaftlich orientierte Wirtschaftsordnungen an."[3]

---

1) Channon, D.F., Jalland, M.: Multinational Strategic Planning, a.a.O., S. 241.
2) Görge, A.: Internationales Management, a.a.O., S. 410.
3) Stahr, G.: Auslandsmarketing, Bd. I, a.a.O., S. 42.

Diese Unterteilung kann für die Selektion von Auslandsmärkten insoweit von Gewicht sein, als in zentralwirtschaftlichen Wirtschaftssystemen der Staat weitgehend Kontrolle über den Wirtschaftsablauf in Form direkter Eingriffe ausübt, und sich damit zum großen Teil ein Außenwirtschaftsmonopol des Staates ergibt, das eine eventuell verfolgte Niederlassungspolitik auf fremden Märkten unterbindet.

Dagegen bestimmen in marktwirtschaftlich orientierten Wirtschaftssystem weitgehend die einzelnen Unternehmen das Wirtschaftsgeschehen, wenngleich sich auch hier immer wieder eine regulierende Eingriffnahme durch den Staat zeigt. Dennoch können sich hier fremde Unternehmen in stärkerem Maße wirtschaftlich betätigen als in planwirtschaftlichen Systemen.[1)]

Die Wichtigkeit von Wirtschaftssystemen als Auswahlmerkmal beurteilen 31,7% der Unternehmen als sehr groß, 27,5% als mittelmäßig. Die Verteilung der Größenklassen ergibt sich etwa entsprechend der für das Merkmal 'politische Stabilität', wobei hier der Abfall in der größten Unternehmensklasse (über 500 Millionen DM Umsatz) noch stärker ist. Demnach messen Großunternehmen den längerfristig konstituierenden politischen Faktoren seltener sehr große Bedeutung bei als die meisten anderen, dann aber noch eher der politischen Stabilität als dem jeweiligen Wirtschaftssystem.

Die Verteilung auf die Branchen weist sehr große Schwankungen auf. Mit Abstand den größten Anteil von Unternehmen, für die das Wirtschaftssystem sehr wichtig ist, weisen mit 50% die Branchen Chemie- und Mineralölwirtschaft sowie das Baugewerbe auf. Dabei dürften für das Baugewerbe

---

1) Vgl. Stahr, G.: Auslandsmarketing, Bd. I, a.a.O., S. 42 f.

ähnliche Gründe wie für die Nennung 'politische Stabilität' von Bedeutung sein, bei der Chemie- (auch Pharma-) und Mineralölwirtschaft die Tatsache, daß diese Industrie stark investitionsorientiert, und damit weitgehend abhängig von liberalen Wirtschaftssystemen ist.[1] Besonders selten (unter 20%) war das Wirtschaftssystem sehr wichtiges Kriterium für die Unternehmen der Kunststoff-, Gummi-, Asbestindustrie und die Branche Steine, Erden, Keramik, Glas.

4.4.2 Ausfüllung und Handhabung politischer Ordnungsprinzipien

Politisch-soziale Ordnungen und die dazugehörigen Wirtschaftssysteme sind Grundlagen der für die Wirtschaft eines Landes relevanten Gesetze, aber auch für deren Handhabung, Änderung und Auslegung.

Die Beurteilung dieser Gegebenheiten in einem fremden Land schlägt sich für die Vertreter einzelner Unternehmen vor dem Hintergrund der Kenntnis entsprechender Verhältnisse des Inlandsmarktes in einer mehr oder weniger stark empfundenen Rechtssicherheit auf verschiedenen Auslandsmärkten nieder.

Einen gemeinsamen Nenner für die Rechtsprechung verschiedener Länder zu finden, wird nicht möglich sein, denn "There is no international law-making body which corresponds on the legislatures of sovereign nations."[2] Die Gültigkeit internationaler Regelungen erstreckt sich somit vor allem auf internationale Handelsabkommen wie GATT, EG oder EFTA.

---

1) Vgl. Pfeil, E.: Warum gehen Unternehmen nach Amerika? Meist entscheidet ein Bündel von Motiven, eine empirische Studie, in: BddW vom 28.8.1980, S. 4.
2) Terpstra, V.: International Marketing, a.a.O., S. 127.

Bei der Betrachtung des Rechtssystems einzelner Länder können sich bereits Schwierigkeiten hinsichtlich des Verständnisses unterschiedlicher Gesetzgebungen und Rechtsprechungen ergeben. "Wer beispielsweise kodifiziertes Recht römisch-germanischen Ursprungs gewöhnt ist, kann sich nur schwer vorstellen, daß im anglo-amerikanischen Sprach- und Einflußbereich das common law keine derartigen Rechtskonfigurationen kennt, die Rechtsprechung vielmehr überwiegend auf früheren Entscheidungen bzw. deren Interpretationen beruht."[1)]

Inhaltlich sind dabei je nach Umfang des geplanten Engagements relevante Rechtsvorschriften z.B.: des Steuerrechts, der Regelungen der Rechtsform von Unternehmen, des Kartell- bzw. Wettbewerbsrechts, des Schuldrechts usw. zu berücksichtigen, sowie mögliche Folgen für den Konkursfall im jeweiligen Land.[2)]

Daneben sind auch rechtliche Vorschriften hinsichtlich bestimmter Produkte oder Warenarten bedeutsam, die z.B. deren technische Gestaltung (z.B. Sicherheitsvorschrift) oder Zusammensetzung regelt.[3)] Unangenehm können dabei u.U. Erfahrungen hinsichtlich der sehr strengen Bestimmungen zur Produkthaftung in einigen Ländern sein, wenn sich der Produzent aus Unkenntnis (oder anderen Gründen) nicht entsprechend abgesichert hat.[4)]

---

1) Berekoven, L.: Internationales Marketing, a.a.O., S. 107.
2) Vgl. o.V.: Mutter oder Tochter, wer haftet im Konkurs?, In den verschiedenen Ländern herrschen unterschiedliche Rechtsauffassungen, in: BddW vom 1.8.80, S. 1.; o.V.: China, Gesetze zur Abstimmung, in HB vom 3.9.80, S. 9.
3) Vgl. o.V.: Türkei: Stagnierender Markt bei Konstruktionsmaterial, Neue Bestimmungen dürften bei Drähten und Kabeln zu wachsenden Importen führen, in: BddW vom 2.9.80, S. 2.
4) Vgl. Brendl, E.: Importieren wir amerikanische Produkthaftung? Über direkten oder indirekten Export aus der Bundesrepublik kommen Ansprüche auf deutsche Gesellschaften zu, in: BddW vom 12.10.78, S. 7; o.V.: Export in die USA birgt Risiken, Weit ausgelegte Produkthaftung erfordert ausreichende Versicherungsdeckung, in: HB vom 27.4.78, S. 17.

Eine entsprechende Beachtung sollten auch die Möglichkeiten des Schutzes eigener Produkte vor Imitation auf ausländischen Märkten finden.[1] Eine internationale Regelung hierzu wird bereits von einigen Ländern im Rahmen des TRT (Trademark Registration Treaty) angestrebt.[2]

Die Rechtssicherheit eines Staates besteht neben den festgelegten Normen aber auch aus der Möglichkeit, die sich daraus ergebenden Regelungen tatsächlich durchzusetzen. So sollte u.a. festgestellt werden, inwieweit es im jeweiligen Land an der Tagesordnung ist, sich im Wirtschaftsbereich außerhalb der Legalität zu bewegen bzw. welche Folgen gleiches Verhalten für ein ausländisches Unternehmen hätte. "Auch die gewisse Nüchternheit und Gelassenheit, mit der europäische oder amerikanische Manager in Streitfall vor Gericht ziehen, ist keineswegs allgemein. In Japan gilt solches z.B. als degoutant; entsprechend wird der auf diese Weise sein Recht Suchende auch mit langer Warte- bzw. Prozeßdauer 'bestraft'."[3]

Neben diesen Faktoren schlägt sich die Rechtssicherheit für ausländische Unternehmen auch darin nieder, für wie dauerhaft die jeweils herrschenden Bestimmungen gelten,[4] d.h. wieweit man ihrer Gültigkeit längerfristig trauen kann, ohne auf Sand zu bauen.[5]

---

1) Vgl. o.V.: Patentpolitik am Beispiel Taiwan, USA und Japan drängen Europäer ins abseits, in HB vom 5.8.80, S. 4.
2) Vgl. Berekoven, L.: Internationales Marketing, a.a.O., S. 110.
3) Ebd., S. 107.
4) Vgl. o.V.: Argentinisches Klima erfordert besonderen Pflanzenschutz, starke Veränderungen im Handel und in der heimischen Produktion nach der Liberalisierung der Einfuhr, in: BddW vom 15.8.80, S. 2.
5) Vgl. Wilhelm, W.: Deutsche Firmen in Südafrika, Strategie der kleinen Schritte, in: MM 7/78, S. 70 ff.; o.V.: Iran-Export, Lehren aus dem Debakel, in: MM 3/79, S. 86 ff.

Entsprechend den vielen Aspekten, die das Merkmal der Rechtssicherheit aufweisen, hatte es auch Bedeutung bei den befragten Unternehmen. 54% hielten es für sehr wichtig, 27% für einigermaßen wichtig, wobei für die 'sehr wichtig'-Nennungen zwar ein leichter Anstieg mit steigender Unternehmensgrößenklasse festzustellen ist, in der größten Klasse (über 500 Millionen DM) aber ein deutlicher Abfall. Dies ist dadurch erklärbar, daß in dieser Größenklasse mit Abstand am häufigsten ausländischen Tochterunternehmen sehr große Bedeutung bei bereits erfolgter Auslandsmarktbearbeitung beigemessen wird. Damit dürfte in vielen Fällen schon eine weitgehende Integration im Auslandsmarkt und Vertrautheit mit seinem Rechtssystem erreicht worden sein.

Die bei der Branchenverteilung überdurchschnittliche Bedeutung der Rechtssicherheit für die Unternehmen der Metallerzeugung und -bearbeitung kann u.a. dadurch erklärt werden, daß diese Branche den höchsten Anteil an Lizenzgebern gemessen an ihrer Besetzung hat, und infolgedessen auf einen gewissen Rechtsschutz im jeweiligen Land stark angewiesen ist.

Neben rechtlichen Bestimmungen, die die Wirtschaft innerhalb eines Landes regeln, sind auch Bestimmungen für die Ein- und Ausfuhr von Waren zu beachten, vor allem ihre Handhabung durch die jeweiligen Administrationen. Hier liegt noch ein breites Feld von Möglichkeiten, durch oder innerhalb bestehende(r) Regelungen Einfluß auf den grenzüberschreitenden Warenverkehr zu nehmen. Von solchen, im negativen Fall als nichttarifäre Handelshemmnisse titulierten Verfahren, wurden 1976 in der GATT-Runde 854 aufgelistet, die in folgenden Erscheinungsformen anzutreffen waren:[1)]

---

1) Vgl. Hasenpflug, H., Kebschull, D.: Handelshemmnisse beim transatlantischen Warenaustausch, in: WD 1976/III, S. 129.

- Quantitative Importbeschränkungen,
- Importabgaben,
- Quantitative Exportbeschränkungen,
- Festsetzung des Zollwertes,
- Antidumpingmaßnahmen,
- Staatliche Beschaffungspolitik,
- Subventionen und Beihilfen.

Quantitative Import- und Exportbeschränkungen werden nicht immer nur auf bestimmte Produkte oder Warengattungen, sondern oftmals auch auf bestimmte Herkunftsländer bezogen. Hier seien auch protektionistische Verwaltungspraktiken sowie die Errichtung von Import-Monopolen genannt, sowie z.T. rigorose Einreise- und Aufenthaltsbeschränkungen in einigen Ländern.[1)]

Durch Importabgaben werden die Preise für eingeführte Produkte meist derart "angeglichen", daß sie dann auf dem jeweiligen Auslandsmarkt oft nicht mehr konkurrenzfähig sind. Dies gilt speziell für solche Fälle, in denen die "Angleichungen" je nach Herkunftsland (und Zugehörigkeit zu politischen Blöcken) unterschiedlich gehandhabt wird.

Ähnliche Manipulationsmöglichkeiten ergeben sich bei verschiedenen Verfahren der Zollfestsetzung, wenn etwa nicht nach der Brüsseler Zollnomenklatur (BTN) vorgegangen wird, sondern der Zollbehörde freigestellt wird, welchen Warenwert sie ansetzen will. Dies führt oft zum Heranziehen eines inländischen Marktpreises, z.B. im "American Selling Price System", - in der Praxis häufig dem höchsten auf dem Markt zu findenden Preis, was für Exporteure dann zu einer großen Unsicherheit hinsichtlich der zu erwartenden Zollbelastung führt.[2)]

---

1) Vgl. o.V.: Immer mehr Hindernisse im Export, a.a.O., S. 1.
2) Vgl. Hasenpflug, H., Kebschull, D.: Handelshemmnisse beim transatlantischen Warenaustausch, a.a.O., S. 130.

Eine Diskriminierung ausländischer Produzenten kann sich auch durch entsprechende staatliche Beschaffungspolitik einstellen. Dies kann einerseits durch entsprechende Vorschriften für staatliche Stellen bei der Beschaffungspolitik nach dem Muster der "Buy American Clause",[1] andererseits z.B. in Planwirtschaften durch Auflagen in Form von Kompensationsgeschäften erreicht werden.[2]

Wie weit von einer Regierung beschlossene internationale Regelungen und ihre Durchführung durch die Legislative auseinanderfallen können, zeigt sich am Beispiel des amerikanischen "Antidumping Act". Hier hat die Regierung ein Abkommen getroffen, dessen Durchführung aufgrund verfassungsmäßigen Rechts vom Kongress für die Auslegung des entsprechenden Gesetzes nicht als verbindlich festgelegt wird. Die Folge ist, daß bereits bei geringfügigen Beeinträchtigungen eines Wirtschaftszweiges durch billigere eingeführte Waren Antidumping-Maßnahmen ergriffen werden.[3]

Diese Faktoren - hier bezeichnet als hemmender Behördeneinfluß - werden von 32,8% der Befragten als sehr wichtig, von 40,2% mit mittlerer Wichtigkeit angegeben; werden also öfter als begleitender Faktor angesehen, als ihnen primäre Bedeutung beigemessen wird.

Anders stellte sich dies bei den Betrieben der Metallerzeugung und -bearbeitung und bei den Bauunternehmen dar, wo die 'sehr wichtig'-Nennungen bei 45,5% bzw. 50% lagen. Hierin stellt sich die starke Abhängigkeit vieler Betriebe

---

1) Vgl. Hasenpflug, H., Kebschull, D.: Handelshemmnisse beim transatlantischen Warenaustausch, a.a.O., S. 130.
2) Vgl. Christ, P.: Kompensation, Weder Kaviar noch Sekt, in: MM, 10/1978, S. 82 ff.
3) Vgl. Hasenpflug, H., Kebschull, D.: Handelshemmnisse beim transatlantischen Warenaustausch, a.a.O., S. 132; vgl. zu dieser Problematik generell: Quambusch, L.: Nicht-tarifäre Handelshemmnisse, Ein Beitrag zu ihrer Systematisierung, Anwendung und Beseitigung, Köln 1976.

von ausländischen Staaten als Auftraggeber dar. Auch im Bereich der Nahrungs- und Genußmittel wird hemmender Behördeneinfluß von fast allen Betrieben als sehr oder mittelmäßig wichtiger Faktor bezeichnet, da die Produkte dieser Unternehmen einerseits häufig auf starke Konkurrenz im Ausland stoßen, andererseits durch Verderblichkeit oft besonders anfällig gegen Verschleppungstaktiken ausländischer Einfuhrbehörden sind.

Handelshemmnisse, wie z.B. Antidumping-Verfahren, sind bisweilen aber auch eine Antwort auf die Einfuhr von Produkten, die im Erzeugerland erst auf "... Weltmarktpreisniveau heruntersubventioniert worden sind ...".[1] Derartige Subventionen sind ebenfalls ein Rahmenfaktor, der auf die Entscheidung zugunsten bestimmter Auslandsmärkte Einfluß haben kann. Diese Subventionen können zunächst auf der Inlandsseite zum Forcieren des Exportes bestimmter Produkte gewährt werden, wobei die Subvention als Steuererleichterung oder -stundung, wie im Falle der amerikanischen "Domestic International Sales Corporations (DISC)" gewährt werden kann.[2]

Gleichermaßen bedeutsam kann der Aspekt der Subventionsgewährung werden, wenn Produkte aus Drittländern durch entsprechende Unterstützung weit unter dem eigenen Preis auf dem potentiellen Zielmarkt erwartet werden.[3]

Im Abnehmerland kommen Subventionen eigentlich nur in Betracht, wenn sich dadurch der Staat des Gastlandes Vorteile versprechen kann, d.h. bei produzierenden Auslandsniederlassungen - meist als joint ventures mit ansässigen Partnern.

---

1) Hasenpflug, H., Kebschull, D.: Handelshemmnisse beim transatlantischen Warenaustausch, a.a.O., S. 131.
2) Vgl. ebd.
3) Vgl. o.V.: Briten geben einen Irak-Auftrag verloren, Unfaire Subventionskonkurrenz und politische Trübungen seien verantwortlich, in: BddW vom 22.8.80, S. 2.

Als Auswahlkriterium muß die Bedeutung von Subventionen als gering bezeichnet werden. 5,8% 'sehr wichtig'-Nennungen und 30,2% Nennungen für mittlere Wichtigkeit bestätigen eigentlich die schon oft konstatierte Wirkungslosigkeit dieses Instrumentes.

4.5 Typische Kriterienkombinationen

Die Betrachtung der Bedeutung einzelner Faktoren für die Auswahl von Auslandsmärkten hat gezeigt, daß marktexogene Kriterien insgesamt am häufigsten als sehr wichtig erachtet wurden.[1)]

Eine Ausnahme bildet hierbei das den sozio-kulturellen Merkmalen zugeordnete Kriterium der Zahlungsmoral im Abnehmerland, das die größte Anzahl von 'sehr wichtig'-Nennungen auf sich vereinigen konnte.[2)] Gleich darauf folgten der Häufigkeit nach die Kriterien politische Stabilität und Rechtssicherheit, also dem Bereich politisch-rechtlicher Merkmale zuordenbare Kriterien, womit alle diejenigen genannt wären, die für jeweils mehr als die Hälfte aller Unternehmen sehr wichtig sind. Die weiter folgenden Faktoren sind weitgehend den wirtschaftlichen zuzuordnen.

Eine weitere Analyse der Verteilung dieser Nennungen soll zunächst der Frage nachgehen, welches Gewicht der Bezeich-

---

1) Vgl. zur Unterscheidung der herangezogenen Kriterien in marktexogene, allgemeine Marktfaktoren und Bedarfskriterien: Beuttel, W., Simmerl, J., Escherle, H.J.: Entscheidungsverhalten bei Auslandsaktivitäten, a.a.O., S. 67 ff.

2) Vgl. Anlage 12.

nung eines einzelnen Faktors als 'sehr wichtig' beizumessen ist.

Ausgegangen wird dabei von der Überlegung, daß die Bezeichnung eines Faktors als 'sehr wichtig' dann die größte Bedeutung hat, wenn keinem anderen diese Bezeichnung zugestanden wird. Aus diesem Grunde wurde zunächst die Verteilung der 'sehr wichtig'-Nennungen bezüglich der einzelnen Unternehmen betrachtet.

Insgesamt bewegte sich diese Anzahl zwischen 0 und 12 (von 19 Antwortvorgaben), wobei vier Nennungen den Modalwert darstellen und die häufigsten Anzahlen von Nennungen zwischen drei und sieben liegen, dabei sind fast 60% aller Nennungen in diesem Bereich angesiedelt.

Betrachtet man die Anzahl der 'sehr wichtig'-Nennungen hinsichtlich der Unternehmensgrößen, so ergibt sich, daß der Durchschnitt als sehr wichtig erachteter Merkmale mit der Unternehmensgröße steigt (die Fälle ohne Nennungen werden nicht berücksichtigt). In der kleinsten Unternehmensklasse wurden durchschnittlich 4,5 Merkmale als sehr wichtig bezeichnet, in der größten 5,9; in der Gruppe mit einem Jahresumsatz von 100 bis 250 Millionen DM war der Durchschnitt mit 6,6 am höchsten.

Damit zeigt sich, daß die Klasse (1), die größtenteils nur wenige, nahegelegene Märkte beliefert, durchschnittlich auch die geringste Zahl von Merkmalen zur Auswahl von Auslandsmärkten heranzieht. Dabei werden die sonst am häufigsten genannten Merkmale eher unterdurchschnittlich oft als sehr wichtig empfunden (Wirtschaftssystem, Währungsstabilität, vor allem politische Stabilität), dagegen die Infrastruktur und Energieversorgung, hemmender Behördeneinfluß und das Vorhandensein von Absatzwegen eher überdurchschnittlich. Damit kommt bei diesen kleinen Unternehmen ein starker Hang dazu zum Ausdruck, gewohnte

Fahrwasser nicht zu verlassen. Da auch in dieser Klasse bei den meisten Unternehmen neue Auslandsmärkte erschlossen werden sollen, würde sich ein Überdenken der gewählten Auswahlkriterien empfehlen.

Die Zunahme als sehr wichtig empfundener Auswahlkriterien bei größeren Unternehmen ist mit einer tendenziell breiteren Wirtschaftstätigkeit (u.a. oft größere Produktpalette) und vielfältigerem Engagement in mehr Ländern zu erklären. So ist z.B. zu bemerken, daß, gemessen an der Gesamtverteilung, der Anteil von Unternehmen mit produzierenden Auslandstöchtern bei Unternehmen mit zunehmenden 'sehr wichtig'-Nennungen wächst.

Unterschiede in der Häufigkeit der Nennungen gibt es auch zwischen den Branchen. Während z.B. in der Chemie- und Mineralölwirtschaft durchschnittlich nur vier Merkmale als besonders wichtig bezeichnet wurden, was eine relativ hohe Bedeutung für jedes einzelne vermuten läßt, waren es in der Baubranche im Durchschnitt 6,2.[1)]

Betrachtet man sie unter dem Aspekt der Anzahl zusätzlich genannter Merkmale, so ergibt sich eine neue Betrachtungsweise der einzelnen Kriterien.

Die Größe des Landes hat z.B. unter den Nennungen insgesamt keinen sehr hohen Stellenwert, sie wurde aber durchschnittlich nur als eine von 4,4 'sehr-wichtig'-Nennungen angegeben, so daß ihr innerhalb dieser Unternehmen eher eine große Bedeutung zukommt. Entsprechendes gilt auch für historische und kulturelle Merkmale, die durchschnittlich als eines von 4,7 genannt wurden. Daß diese beiden Merkmale - obwohl jedes für sich relativ selten mit anderenen zusammen genannt wurde - gemessen an ihrer geringen Nennung relativ oft gemeinsame Nennungen aufweisen, zeigt,

---

1) Vgl. Anlage 13.

daß hier ein kleiner Teil der Befragten sich stärker an allgemeineren, die Entwicklung bedingenden Faktoren zur Auslandsmarktwahl orientiert.

Das mit den meisten anderen Faktoren gemeinsam als sehr wichtig bezeichnete Merkmal war das Arbeitsklima bzw. die Arbeitsmoral. Die meisten dieser Nennungen waren von Unternehmen, die sieben oder mehr Merkmale als sehr wichtig bezeichneten.[1)] Ähnliches gilt für die Merkmale Transportmöglichkeiten, Währungsstabilität, Wirtschaftssystem und klimatische Verhältnisse, womit angenommen werden kann, daß zumindest bei einem Teil dieser Nennungen die Bedeutung im gemeinsamen Auftreten mit anderen Merkmalen liegt.

Überdurchschnittlich häufig wurde das Merkmal Arbeitsklima und -moral gemeinsam genannt mit der durchschnittlichen Kaufkraft, der Entfernung von der BRD, der Infrastruktur und Energieversorgung, dem Wirtschaftssystem, der Rechtssicherheit, hemmendem Behördeneinfluß und Transportmöglichkeiten. Diese Kriterienwahl deutet auf eine Orientierung zu entfernter gelegenen Ländern bei der Auslandsmarktwahl hin.

Die Transportmöglichkeitenwurden überdurchschnittlich häufig kombiniert genannt mit der Entfernung von der Bundesrepublik, dem Klima, der Währungsstabilität, dem Wirtschaftssystem, hemmendem Behördeneinfluß und Arbeitsklima und -moral. Hier deuten die Kombinationen auf eine starke Orientierung an der physischen Distribution der Produkte hin.

Die Währungsstabilität und das Wirtschaftssystem waren besonders häufig miteinander sowie mit den bereits aufgeführten Merkmalen gemeinsam als sehr wichtig bezeichnet

---

1) Vgl. Anlagen 12 und 14.

worden, daneben aber auch mit der politischen Stabilität. Hier ist eine starke Orientierung an weitgehend gut quantifizierbaren und damit direkt vergleichbaren Daten zum Zwecke langfristiger starker Auslandsengagements anzunehmen.

Die Berücksichtigung klimatischer Verhältnisse als sehr wichtiges Merkmal tritt häufig gemeinsam auf mit der durchschnittlichen Kaufkraft, der Einkommensverteilung und Währungsstabilität, daneben aber auch mit den Transportmöglichkeiten, der Größe des Landes und vorhandenen Absatzwegen, sowie in jeweils drei Fällen mit den sonst kaum genannten Merkmalen historische, kulturelle Merkmale und Landessprache. Vor allem in den zuletzt aufgeführten Kombinationen läßt sich eine Orientierung an qualitativen Kriterien zum Absatz von Konsumgütern mit entsprechenden sozialen und kulturellen Qualitätsmerkmalen annehmen.

Ausgehend von diesen im Vergleich zur angenommenen Normalverteilung überdurchschnittlichen Nennungskombinationen lassen sich drei Realtypen bilden, deren Zustandekommen als progressiv bezeichnet werden kann.[1)]

Der erste Typ ist festgelegt durch eine politisch-soziale Kombination von Merkmalen, die von den ihm angehörigen Unternehmen als sehr wichtig bezeichnet wurden. Dies waren die am häufigsten ausgewählten Merkmale

- Zahlungsmoral,
- politische Stabilität,
- Rechtssicherheit,

womit dies die stärkstmögliche Typenklasse mit einem Anteil von 34,9% war.

---

1) Vgl. zur Typenbildung: Knoblich, H.: Die typologische Methode in der Betriebswirtschaftslehre, in: WiSt 4/1972, S. 144 f.

Diese Kombination von Merkmalen scheint für viele von tatsächlich großer Wichtigkeit zu sein, da bereits Unternehmen mit insgesamt nur vier Nennungen darin vertreten sind; insgesamt bezeichneten die diesem Typ zuzuordnenden Unternehmen jedoch überdurchschnittlich oft mehr als sieben Merkmale als sehr wichtig und waren nach Umsatz sehr stark in den Klassen zwischen 100 und 500 Millionen DM vertreten. Besonders stark sind hier die Branchen Metallerzeugung und -bearbeitung und Bau vertreten, also solche, die stark von Standorten im Ausland abhängig sind. Damit zusammenhängend ist auch eine höhere Anzahl von Unternehmen, als es der Normalverteilung entspräche, diesem Typ zugehörig, für die die Marktbearbeitung mit Hilfe produzierender Auslandstöchter sehr wichtig ist. Darüber hinaus besteht in dieser Gruppe auch die Tendenz, unterdurchschnittlich viele Länder gegenüber der Grundverteilung zu beliefern. In den Klassen unter 40 Zielländern war sie z.T. erheblich überrepräsentiert, in den Klassen darüber fast immer schwächer.

Ein weiterer Typ, der mit dem beschriebenen ein gemeinsames Merkmal hat, wird durch wirtschaftlich-rechtliche Merkmale festgelegt. Diese am stärksten von der Normalverteilung nach oben abweichenden gemeinsamen Nennungen waren die der Faktoren

- Währungsstabilität,
- Rechtssicherheit,
- Wirtschaftssystem,

die von 16,9% gleichzeitig als sehr wichtig bezeichnet wurden. Für diese Gruppe spielten im Durchschnitt mehr weitere Faktoren (mindestens fünf insgesamt) eine Rolle, als für die erste. Unternehmen, die mehr als acht Merkmale zur Auslandsmarktwahl als sehr wichtig bezeichnen, waren hier relativ noch häufiger vertreten als bei den dem ersten Typ zuordenbaren. Darüber hinaus ergab sich hier auch eine noch stärkere Verschiebung zugunsten der

Unternehmensgrößen mit 100 bis 500 Millionen DM Umsatz, sowie zugunsten der Unternehmen mit eigener Auslandsproduktion. Die Anzahl belieferter Länder ist für die Unternehmen dieses Typs durchschnittlich noch etwas geringer als für die des vorher beschriebenen. Die Betrachtung der Branchen zeigt auch hier eine Überrepräsentation der metallerzeugenden und -bearbeitenden Betriebe, daneben aber auch der Nahrungs- und Genußmittelindustrie.

Die Tatsache, daß die vom Durchschnitt aller befragten Unternehmen abweichenden Ausprägungen der ersten mit der zweiten Typenfestlegung verstärkt werden, läßt die empirisch belegbare Annahme zu, daß der Typ mit rechtlich-wirtschaftlichen Kombinationen von Kriterien zur Auslandsmarktwahl weitgehend in dem politisch-soziale Kriterien zugrundelegenden Typ enthalten ist.

Anhand der Befragungsergebnisse zeigt sich, daß ca. 80% der dem wirtschaftlich-rechtlichen Typ zuordenbaren Unternehmen gleichzeitig auch die Merkmale Zahlungsmoral und politische Stabilität als sehr wichtig erachten. Der Anteil dieses neuen Typs A an der Gesamtheit der Unternehmen beträgt 14,3%, er weist noch eine leichte Verstärkung der den beiden vorher beschriebenen Typen zuordenbaren Ausprägungen auf.

Neben diesem Typ A, der sich weitgehend an Faktoren orientiert, die die grundsätzliche Eignung eines Landes als langfristigen Wirtschaftspartner erfassen bzw. an den damit zusammenhängenden Risiken orientiert, läßt sich ein zweiter - Typ B - kennzeichnen durch die spezifischeren operationalen Merkmale

- Transportmöglichkeiten,
- räumliche Entfernung von der BRD
- klimatische Verhältnisse.

- Transportmöglichkeiten
- räumliche Entfernung von der BRD
- klimatische Verhältnisse.

Infolge der geringeren Häufigkeit, mit der diese Merkmale jeweils als sehr wichtig bezeichnet wurden, ist auch die Besetzung dieses Typs sehr schwach. Nur fünf Unternehmen sind ihm zuzurechnen, die alle mindestens sieben Merkmale zur Auslandsmarktwahl heranziehen. Daß davon mindestens drei solche waren, die dem Typ A zugrundeliegen, zeigt deutlich, daß dieser Typ als spezielle Ausprägung für Unternehmen existiert, die sich darüber hinaus auch an wirtschaftlich-rechtlichen Gegebenheiten orientieren. Die Größe der Unternehmen bewegt sich hauptsächlich in der Klasse bis 100 Millionen DM Umsatz und sie sind größtenteils in weniger als 15 Ländern tätig. Daß nur eine von ihnen die Marktbearbeitung durch eine eigene Auslandsproduktion als sehr wichtig bezeichnet, zeigt, daß es sich weitgehend um exportorientierte Unternehmen handelt. Zwei dieser Unternehmen gehören dem Nahrungs- und Genußmittelbereich an, die Produkte zweier weiterer (Maschenwaren, Glas) sind ebenfalls dem Konsumgüterbereich zuzuordnen. Im fünften Fall handelt es sich um den Hersteller von Bauelementen, der ausschließlich nach Saudi-Arabien exportiert.

5. Produktentscheidungen für Auslandsmärkte[1)]

Die im vorangegangenen Kapitel dargestellte unterschiedliche Einschätzung verschiedener Merkmale hinsichtlich ihrer empfundenen Wichtigkeit zur Auswahl von Auslandsmärkten hat deutlich gemacht, daß, determiniert durch unterschiedliche Ausgangspositionen der Unternehmen, einigen Faktoren als Auswahlkriterium weitgehend allgemeingültige Bedeutung zugeschrieben werden kann, während andere nur von wenigen Unternehmen mit spezifischen Bedingungen als sehr wichtig bezeichnet werden.

Entsprechend unterschiedlich sind auch die Ausgangsbedingungen, die den Aktionsrahmen für die Produktpolitik hinsichtlich verschiedener Auslandsmärkte für diese Unternehmen festlegen. Diese Bedingungen sind im wesentlichen bestimmt durch

- Anzahl und Art der bereits bearbeiteten Märkte, Ausmaß des Engagements auf diesen und Stellung innerhalb dieser Märkte;
- Art und Umfang des aktuellen Produktionsprogramms;
- Informationsstand bezüglich der erschlossenen und zukünftiger Märkte;
- finanzielles Potential für die Auslandsmarktbearbeitung;
- Erwartungen über die Entwicklung bereits erschlossener und zukünftiger Märkte;
- Entwicklungsmöglichkeiten und Innovationsbereitschaft der Unternehmung.

---

1) Teile dieses Kapitels wurden vom Verfasser erstmals dargelegt in: Beuttel, W., Simmerl, J., Escherle, H.J.: Entscheidungsverhalten für Auslandsaktivitäten, a.a.O., S. 103 ff.

Die aufgeführten Determinanten werden individuell für jede Unternehmung unterschiedliche Bedeutung für produktstrategische Entscheidungen haben.

"Almost all multinational firms began as national firms with their activities concentrated in their home country. Generally, the first international activity of multinationals is marketing, followed later by foreign production."[1] Demnach muß Auslandstätigkeit als Prozeß verstanden werden, der fortwährend Änderungen unterworfen ist. Dies und die Tatsache, daß die befragten Unternehmen unterschiedliche Standorte innerhalb dieses Prozeßablaufs einnehmen, macht bei der Analyse der erhobenen Einstellungen und Vorgehensweisen hinsichtlich verschiedener Produktstrategien eine fakultative Betrachtungsweise in bezug auf die jeweiligen Teilstrategien notwendig. Grundsätzlich kann jedoch davon ausgegangen werden, daß jedes Unternehmen meist mehrere Produkte auf dem deutschen Binnenmarkt absetzt, so daß sich für die Ausdehnung auf fremde Märkte fast immer das Problem "Standardisierung versus Differenzierung" ergibt, wie es auch in der einschlägigen Literatur meist dargestellt wird.[2]

Damit zusammenhängend kann grundsätzlich auch die Überlegung - Standardisierung oder Differenzierung - in Abhängigkeit von der Produktpolitik auch für die anderen Aktionsbereiche angestellt werden. So schlägt z.B. Keegan

---

1) Terpstra, V.: International Product Policy: The Role Of Foreign R&D, in: CJoWB, Winter 1977, S. 26

2) Vgl. hierzu u.a.: Berekoven, L.: Internationales Marketing, a.a.O., S. 142; Cateora, Ph.R., Hess, J.M.: International Marketing, S. 340; Channon, D.F., Jalland, M.: Multinational Strategic Planning, a.a.O., S 269 ff.; Kotler, Ph.: Marketing Management, a.a.O., S. 845; Majaro, S.: International Marketing, a.a.O., S. 85 ff.; Stahr, G.: Auslandsmarketing, Band II, a.a.O., S. 22.

als Strategiealternativen im Rahmen der Produktpolitik vor:[1)]

Strategy One:	One Product, one Message, Worldwide (Product-Communications Extension)
Strategy Two:	Product Extension - Communications Adaption
Strategy Three:	Product Adaption - Communications Extension
Strategy Four:	Dual Adaption
Strategy Five:	Product Invention.

Dieser Bindung der Produktpolitik an lediglich einen zweiten Aktionsbereich kann der Verfasser - vor allem in Hinblick auf Produktivgüter - nicht zustimmen. Vielmehr wird je nach Produkt und Land ein anderer Aktionsbereich zur Ergänzung der jeweiligen Produktpolitik eine dominierende Rolle spielen.[2)] Aus diesem Grunde soll eine generelle Abhandlung des Marketing-Mix hinsichtlich der einzelnen Teilstrategien im Rahmen der Produktpolitik unterbleiben.

Im folgenden soll von einer bereits existierenden Produktpalette ausgegangen werden, deren Einzelprodukte zu unterschiedlichen Zeitpunkten auf Auslandsmärkten eingeführt wurden. Danach soll Einstellung und Verhalten der befragten Unternehmen in bezug auf Produktveränderungen und die Konzipierung des Produktprogramms dargestellt werden.

---

1) Vgl. Keegan, W.J.: Multinational Product Planning: Strategic Alternatives, in: JoM, Heft I, 1969, S. 58 ff.; ders.: Multinational Marketing Management, a.a.O., S. 273 ff.

2) Vgl. auch: Berekoven, L.: Internationales Marketing, a.a.O., S. 142.

5.1 Zeitbezogene Strategien bei gegebenem Produkt

Die Abhängigkeit des Einführungszeitpunktes von Produkten auf Auslandsmärkten ist in den ersten der folgenden Hauptpunkte auf den Binnenmarkt bezogen, d.h. dargestellt wird die Einführung der Produkte in bezug zur Entwicklung auf dem bundesdeutschen Markt. Im dritten Fall (Testmärkte) ist die zeitliche Verschiebung im Hinblick auf die Einführung auf einem (produktbezogen) neuen Markt zu sehen.

5.1.1 Zeitlich parallele Erschließung von Inlands- und Auslandsmärkten

Um die Betrachtung dieser Strategie unter zeitlichen Gesichtspunkten gerechtfertigt erscheinen zu lassen, bedarf es der gedanklichen Trennung der Produkt-(Weiter-) Entwicklung von der Markteinführung, da nur ein neues Produkt neu eingeführt werden kann. Demzufolge liegt hier der Innovationsbegriff nach Rogers und Shoemaker nahe: "An innovation is an idea, practice or object perceived as new by an individual."[1] Dabei ist diese Definition sowohl auf den Abnehmer als auch auf den Hersteller bezogen zu sehen und somit die Möglichkeit gegeben, daß ein Produkt neu in die Produktion eines Herstellers aufgenommen wird, das bereits seit einiger Zeit auf dem Markt erhältlich ist.

Eben dieses Vorgehen im Rahmen einer Me-too-Politik macht das gleichzeitige Auftreten mit einem neuen Produkt auf Auslandsmärkten sinnvoll, zumal dann, wenn die jeweiligen Auslandsmärkte schon mit anderen Produkten vom gleichen Hersteller bearbeitet werden, da dann eine gute Kenntnis des jeweiligen Marktes vorausgesetzt werden sollte.

---

1) Rogers, E.M., Shoemaker, F.F.: Communication of Innovations, A Cross-Cultural Approach, zweite Auflage, New York, 1971, S. 19.

Großen Einfluß auf die Möglichkeit einer derartig direkten Strategie üben die produktbezogenen Faktoren aus - hier jedoch in engem Zusammenhang mit der Artverwandtschaft der Märkte im weitesten Sinne.

So wird eine solche Strategie auch dann anzuraten sein, wenn dadurch z.B. eine Abhebungsstrategie durch technologischen Vorsprung - vor allem im Investionsgüterbereich - durchgesetzt werden soll.[1)]

Die Einbeziehung zu vieler Auslandsmärkte in eine zeitgleiche Markterschließungsstrategie sollte jedoch auch mit Vorsicht gehandhabt werden, wenn der Produzent über ein sehr kleines Produktionsprogramm verfügt, da jede Neueinführung von Produkten mit einem gewissen Risiko behaftet ist und die gleichzeitige Versorgung vieler Märkte eine entsprechend große Produktionskapazität bedingt.

Die Untersuchung des Instituts für Absatzwirtschaft ergab, daß 54% der Unternehmen in der Regel Produkte auf Inlands- und Auslandsmärkten gleichzeitig neu herausbringen, wobei nur fünf von ihnen seit zehn oder weniger Jahren auf Auslandsmärkten tätig sind.

Dieses Vorgehen wird besonders häufig von Unternehmen des Bereichs Papier und Druckwaren angewandt, größtenteils mit Warengruppen, die ohnehin auf bestimmte Ländergegebenheiten abgestellt sein müssen, wie z.B. Landessprache für Verlagsprodukte, Formulare u.ä., die z.T. aber auch von ihrer Aktualität leben.

Ähnliche, speziell mode- oder trendbedingte Gründe sprechen für die häufige Anwendung dieser Strategie im Textil- und Bekleidungsbereich, die bereits aufgeführten techni-

---

1) Vgl. o.V.: Mit neuen Produkten auf neuen Märkten, Mohr + Federhaft baut nach und nach die Verluste ab, in: FAZ vom 18.7.1978, S. 19.

schen Aspekte für einen Anteil von 67,5% im Bereich Stahl-, Maschinen- Fahrzeugbau.

Besonders selten ist gleichzeitiges Einführen neuer Produkte bei Nahrungs- und Genußmittelherstellern sowie in der Baubranche anzutreffen, wobei in letzterem Fall das Vorherrschen der Baustellenfertigung für sich spricht, da dort durch die Auftragsfertigung eine Produktpolitik im hier betrachteten Sinne kaum zur Debatte steht.

5.1.2 Zeitlich gestaffelter Markteintritt bei unterschiedlichen Inlandsmarktgegebenheiten

Die gleichzeitige Einführung von Produkten auf mehreren Märkten bedingt noch nicht eine gemeinsame Entwicklung des Absatzes auf eben diesen Märkten.[1)] Damit zusammenhängend erhebt sich die Frage, ob angesichts einer gewissen Wahrscheinlichkeit, daß verschiedene Märkte auch differierende Konstellationen und damit unterschiedliche Absatzverläufe für ein Produkt aufweisen, nicht auch unterschiedliche Zeitpunkte für den Eintritt in die jeweiligen Märkte sinnvoll erscheinen lassen.

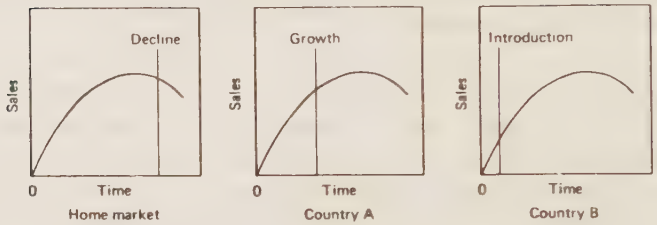
Zur Darstellung verschiedener möglicher Markteintrittszeitpunkte soll dabei im folgenden Bezug auf den Inlandsmarkt genommen werden, unter der Voraussetzung, daß dieser mit dem jeweiligen Produkt als erster erschlossen wurde.

Die zeitliche Abfolge unterschiedlicher Marktentwicklungen in verschiedenen Ländern läßt sich dabei z.B. durch Skizzierung der Lebenszyklen eines Produktes in verschiedenen Ländern aufzeigen:

---

1) Vgl. Punkt 2.3.

Abb. 18: Bezug verschiedener Lebenszyklen zum Heimatmarkt



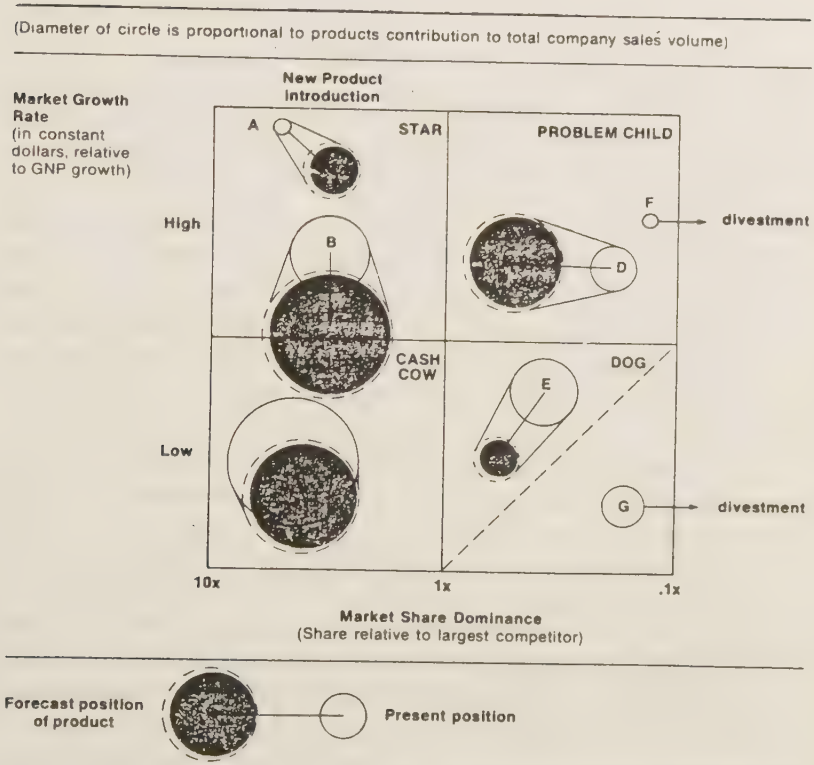
Quelle: Majaro, S.: International Marketing, a.a.O., S. 84

Dieser Darstellungsweise ist nicht zu entnehmen, welche Stellung das jeweilige Einzelprodukt innerhalb des Sortiments einer Unternehmung hat, wie die Entwicklung des Gesamtmarktes für derartige Produkte verläuft und welche Wettbewerbsposition die Unternehmung im jeweiligen Markt hat. Aus diesem Grunde soll zur Verdeutlichung auf die im Bereich der Management-Beratung entwickelte Portfolio-Selektion zurückgegriffen werden[1], die auf die Produktpolitik u.a. von Day angewandt wurde.[2] In Anlehnung an Day sollen auch die folgenden Marktzusammenhänge dargestellt werden. Bei der Beschreibung des Vorgehens der befragten deutschen Unternehmen kann nun anhand der folgenden Darstellungen auf eine fiktive Ausgangssituation im ausländischen Markt Bezug genommen werden. Gemäß der Darstellung des Portfolio ist dabei zu berücksichtigen, daß von der einzelnen Unternehmung meist mehrere Produkte auf dem Markt befindlich sind und damit in einem beliebigen Zeitpunkt unterschiedliche Strategien offenstehen, sofern das jeweilige Produkt nicht bereits auf allen in Frage kommenden Auslandsmärkten angeboten wird.

---

1) Vgl. Roventa, P.: Portfolio-Analyse und strategisches Management, München 1979.
2) Day, G.S.: Diagnosing the Product Portfolio, how to use scarce cash and managerial resources for maximum long-run gains, in: JoM, April 1977, S. 29 - 38.

Abb. 19: Balancing the Product Portfolio



Quelle: Day, G.S.: Diagnosing the Product Portfolio, in: JoM, April 1977, S. 34

Dies wird durch die Erhebungsergebnisse insofern bestätigt, als die folgenden zeitbezogenen Strategieaspekte häufiger (gemessen an der Häufigkeit ihrer Einzelnennungen) miteinander kombiniert angewendet werden, als dies z.B. für die gleichzeitige Erschließung von In- und Auslandsmarkt mit einer dieser Strategien gilt.

5.1.2.1 Auslandsmarkterschließung nach Konsolidierung auf dem Inlandsmarkt

In vielen Fällen ist es für eine Unternehmung "... fast nicht mehr als logisch, daß man mit neuen Produkten meist 'national' beginnt, um im Erfolgsfalle dann Schritt für Schritt die geeignetsten Auslandsmärkte in entsprechender Reihenfolge in Angriff zu nehmen."[1] In diesem Zusammenhang stellt sich dann allerdings die Frage, wann mit der Markteinführung auf Auslandsmärkten begonnen werden soll. Einer amerikanischen Untersuchung zufolge "... multinational managers are marketing new products in foreign markets more rapidly than ever before."[2] Dieser Trend wird sich seit 1975 nicht verändert haben.

Der Zeitpunkt für frühzeitige Einführung auf Auslandsmärkten sei zur Abgrenzung gegen die gleichzeitige Einführung auf Auslandsmärkten der Zeitraum, zu dem entsprechend des Lebenszyklus-Konzepts die Einführungsphase abgeschlossen ist, also bei Eintritt in die Wachstumsphase. Als idealer Anfang wäre zu werten, wenn das jeweilige Produkt dann bereits eine führende Position auf einem im Wachstum begriffenen Inlandsmarkt innehätte und zunehmende Erlösanteile im Gesamtprogramm des Unternehmens zu erwarten sind.

Diese Ausgangssituation auf dem Inlandsmarkt, die in der idealtypischen Darstellung von Day als "star" zu bezeichnen ist, hat den Vorteil, daß das vergrößerte Risiko in der Zeit der Einführungsphase auf den Inlandsmarkt beschränkt bleibt und möglicherweise notwendige Änderungen bereits durchgeführt sein können. Daneben können eventuell

---

1) Berekoven, L.: Internationales Marketing, a.a.O., S. 151.
2) Davidson, W.H., Harrigan, R.: Key Decisions in International Marketing: Introducing New Products Abroad, in: CJoWB, Heft 3, Winter 1977, S. 18.

notwendige Kapazitätsausweitungen z.B. im Produktionsbereich langsamer vorgenommen werden, das mögliche Risiko einer ins Auge gefaßten Auslandsproduktion ist mit Hilfe entsprechender Deckungsbeiträge durch den Inlandsmarkt vermindert und die unter vertrauten Bedingungen gesammelten Erkenntnisse auf dem Inlandsmarkt können in die Auslandsmarktkonzeption eingebracht werden. Problematisch kann sich dieses Vorgehen auswirken, wenn ein Inlandskonkurrent auf dem Binnenmarkt eine Nachahmungsstrategie verfolgt, gleichzeitig mit dem Eintritt auf den heimischen Markt aber den Sprung auf den Auslandsmarkt gewagt hat. Für ihn ergeben sich auf dem Inlandsmarkt dann zunächst geringe Marktanteile, möglicherweise aber bei kräftiger Zunahme. Das betrachtete Produkt kann dann zwar für ihn bezüglich des Inlandsmarktes nach der Day'schen Typologie ein "Problem Child" sein, auf dem Auslandsmarkt ist er dann u.U. jedoch schon Marktführer.

Derartige "Überraschungseffekte" sind vor allem bei solchen Produkten ins Kalkül zu ziehen, die einen relativ kurzen Lebenszyklus erwarten lassen, bei denen also die Vormachtstellung auf dem Inlandsmarkt keinen langfristigen Ausgleich erwarten läßt; dies um so mehr, wenn es sich um mehrere potentielle Absatzmärkte in fremden Ländern handelt.

Trotz dieser Gefahren, die zugegebenermaßen nicht übermäßig groß sind, ist die beschriebene Vorgehensweise die am häufigsten angewandte. Etwa drei Viertel (74,6%) der befragten Unternehmen aller Größenklassen versuchen so, Auslandsmärkte zu erschließen.

Während die Unternehmen der Chemie- und Mineralölindustrie alle mit Produkten dann auf den Auslandsmarkt gehen, wenn diese im Inland bereits eingeführt sind, verfahren nur vier der Bauunternehmen nach diesem Muster. Dies liegt

gewissermaßen nahe, da hier absolute Einzelfertigung, meist nach Angaben des Auftraggebers, vorliegt. Lediglich im Bereich von Bau-Fertigteilen oder Lizenzen hierfür ist ein derartiges Vorgehen denkbar.

5.1.2.2 Auslandsmarkterschließung bei Sättigung des Inlandsmarktes

Die Problematik gleichzeitiger Einführung neuer Produkte auf Inlands- und Auslandsmarkt wurde bereits angesprochen. Da jede Neueinführung eines Produktes neben den reinen Markteinführungskosten aber auch die Eigenheit hat, vorher die Entwicklung dieses Produktes zu erfordern und die entsprechenden Produktionsvoraussetzungen zu schaffen, wird es im Interesse jeder Unternehmung sein, den Lebenszyklus des jeweiligen Produktes möglichst zu verlängern, soweit nicht zwingende Gründe dagegen sprechen.

Speziell für den Fall, daß die Zuwachsraten für einen bestimmten Markt immer geringer werden - wobei der Deckungsbeitrag eines Produkts innerhalb des Programms u.U. noch zunehmen kann - stellt sich über kurz oder lang die Frage, wie lang das jeweilige Produkt noch im Programm - nach der Day'schen Typologie als Cash cow - gehalten werden soll.

In dieser Sättigungsphase kann vor allem bei stark spezialisierten, komplizierten Fertigungsverfahren und nicht sehr breiter Produktpalette die Erschließung eines Auslandsmarktes sinnvoll sein.

Dieses Vorgehen kann hinsichtlich verschiedener Märkte auch gemeinsam angewandt werden mit den Strategien sofortiger Auslandsmarkterschließung und Aufnahme neuer Märkte direkt nach Erschließung des Inlandsmarktes, je nach Entwicklungsstand der jeweiligen Märkte.

"This represented a most comfortable routine. All a firm had to do was to classify world markets in accordance with their economic development and launch, declining products in quick succession in these group of countries in a descending scale of sophistication. One could always hope to find a number of markets which would absorb products which in one's domestic market had lost consumer interest."[1)]

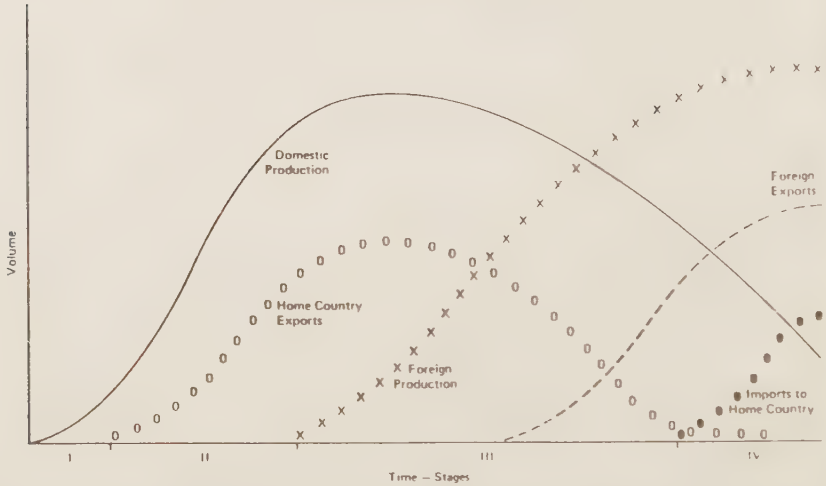
Diese Strategie ist nur leider mit dem Nachteil behaftet, daß, wie schon erwähnt, die Zeitspannen zwischen Markteinführung auf dem Inlands- und Auslandsmarkt infolge zunehmender internationaler Kommunikation immer kleiner werden, eine grundsätzliche Strategie des Abwartens also nicht sehr erfolgreich sein dürfte.[2)]

Für einige kann diese Strategie gemeinsam mit der Aufnahme einer Auslandsproduktion die Vorteile der weiteren Nutzung vorhandenen Know-How's bei gleichzeitiger Freisetzung inländischer Kapazitäten liefern. Dabei ergibt sich noch die Möglichkeit, durch das produzierende Auslandstochterunternehmen Drittmärkte zu beliefern und bei gänzlicher Einstellung der Inlandsproduktion die verbleibende Inlands(rest)nachfrage durch Importe des eigenen Produktes zu befriedigen. Diesen in der folgenden Abbildung dargestellten Weg hat zum Beispiel VW mit dem Mexico-Käfer bislang erfolgreich beschritten.

---

1) Majaro, S.: International Marketing, a.a.O., S. 84.
2) Vgl. ebd.

Abb. 20: The Product Life Cycle in International Trade and Investment



Quelle: Fayerweather, J.: International Business Strategy and Administration, Cambridge, Mass. 1978, S. 224.

Fast ein Drittel (32,8%) der befragten Unternehmen erschließt bei inländischer Marktsättigung Auslandsmärkte für seine Produkte. Die Tatsache, daß mit Ausnahme von zwei Fällen alle anderen daneben auch Produkte gleich nach erfolgter Markteinführung im Inland auf Auslandsmärkte bringen, zeigt, daß die Unsicherheit der Strategie des bloßen Abwartens durchaus erkannt wurde.

Daß die Möglichkeiten der Anwendung einer solchen Teil-Strategie warengruppenabhängig in unterschiedlichem Maße möglich ist, läßt sich durch die Untersuchung anhand der Branchenverteilung aufzeigen. 70% der Steine-, Erden-, Keramik-, Glasindustrie und je ca. 40% der Chemie- und Mineralölwirtschaft sowie der metallerzeugenden und -bearbeitenden Wirtschaft können sich trotz international

zunehmender Konkurrenzverhältnisse ein solches Vorgehen offenbar leisten. Dabei dürften bei den metallerzeugenden und -bearbeitenden Unternehmen vor allem produktionstechnische Gründe (z.B. wenig flexibles Produktionsprogramm) eine wesentliche Rolle spielen, während für einen Teil der Unternehmen der beiden anderen Branchen hier ein Strategie-Bestandteil eines ganzen Konzerns gesehen werden kann: etwa die Hälfte von ihnen ist die Tochtergesellschaft eines anderen Unternehmens.

In der Branche Elektrotechnik, Feinmechanik und EBM-Waren setzen nur etwa 20% der Befragten ihre Produkte bei Sättigungserscheinungen am Inlandsmarkt im Ausland ab, wofür hier vor allem die dichte Besetzung der Märkte ausschlaggebend sein dürfte, die eine solche Vorgehensweise kaum mehr zuläßt.

Für die Baubranche ist diese Strategie aus den bereits angeführten Gründen kaum relevant, weshalb ihr Anteil hier ebenfalls nur 20% beträgt.

5.1.2.3 Auslandsmarkterschließung bei mangelndem Absatzerfolg auf dem Inlandsmarkt

Die Ursachen für geringen Absatzerfolg können vielfältiger Natur sein, sind aber meist auf spezifische Erscheinungen des jeweiligen Produktmarktes zurückzuführen.

Unter dem hier zugrundegelegten zeitlichen Aspekt der Absatzentwicklung ist dies z.B. dann gegeben, wenn sich der Produktlebenszyklus als sehr kurz herausstellt und die Degenerationsphase unerwartet früh eintritt. Daraus ergibt sich dann im allgemeinen auch ein Rückgang des Deckungsbeitrages durch das betreffende Produkt - es wird der Day'schen Typologie zufolge zum "Dog". Um einen u.U. überhasteten Wechsel des Produktes zu vermeiden, kann nun versucht werden, neue Abnehmer dafür im

Ausland zu finden. "Solange nämlich 'veraltete' Produkte im Ausland erfolgreich abgesetzt werden können, wird man wohl einen Wechsel nicht forcieren, es sei denn, übergeordnete Gründe sprechen dafür."[1)]

Eine andere Form des "Dog" kann produziert werden, wenn der Lebenszyklus für das Produkt gar nicht erst zustandegekommen ist. In besonderen Fällen kann dies auch als Day'sches "Problem-Child" auftreten, wenn es nämlich gelungen ist, auf einem Wachstumsmarkt mit Hilfe spezieller Produktkonzeptionen am Bedarf vorbeizuproduzieren, wie dies z.B. die Ford Motor Company mit dem Modell "Edsel" im Jahr 1959 vorexerzierte.[2)]

Was Ford nicht schaffte, wenden 16,9% der befragten Unternehmen in solchen Fällen als Strategie an: sie setzen die Produkte, die sich im Inlandsmarkt als sogennanter "Flop" herausstellten, auf ausländischen Märkten ab. Etwa 60% dieser Gruppe gehen genauso vor, wenn die Produkte im anspruchsvolleren deutschen Markt keine ausreichenden Absatzerfolge mehr vorweisen - eine Strategie, die von insgesamt 19% der Unternehmen verfolgt wird. Wenn auch hier wieder die Branche Steine, Erden, Keramik, Glas bei beiden Vorgehensweisen mit Abstand am stärksten vertreten ist, so ist dies damit in Verbindung zu sehen, daß einmal in dieser Branche am häufigsten mehrere der aufgeführten Strategien nebeneinander verfolgt werden, zum anderen der Anteil konzernabhängiger Unternehmen besonders bei Verwendern dieser Strategie sehr hoch ist, was im übrigen generell für die Anwender dieser beiden Vorgehensweisen gilt.

Im Inland nur noch schwer absetzbare Produkte werden auch von der Chemiewirtschaft überdurchschnittlich häufig im

---

1) Berekoven, L.: Internationales Marketing, a.a.O., S. 151.
2) Vgl. Majaro, S.: International Marketing, a.a.O., S. 79.

Ausland abgesetzt, wobei - was wohl eine generelle Voraussetzung für solche Politik sein dürfte - die betreffenden Unternehmen in keinem Fall weniger als 30 Auslandsmärkte beliefern. Gleiches gilt auch für die Maschinenbau-Unternehmen, die daneben auch überdurschnittlich oft Produkte im Ausland absetzen, die im Inland nicht ausreichend abgenommen werden.

Am Beispiel Maschinenbau zeigt sich bei genauer Betrachtung aber, daß für derartiges Vorgehen der produktgestalterische Aspekt mit herangezogen werden muß, da die entsprechenden Antworten darauf schließen lassen, daß die im Inland kaum absetzbaren Produkte oft mehr im Hinblick auf ausländische Abnehmer überhaupt konzipiert wurden.

Entsprechendes gilt z.B. auch für die Textil- und Bekleidungsindustrie, die zwar im Inland nicht marktfähige Produkte in durchschnittlichem Maße auch im Ausland absetzt, Produkte, die in der Bundesrepublik in der Degenerationsphase befindlich sind, aber nur von einem Unternehmen als Vorprodukt ins Ausland geliefert werden.

Daß auch diese Strategien fast von keinem Bauunternehmen angewandt werden, zeigt neben den bereits aufgeführten Argumenten, daß hier der Lebenszyklus-Aspekt kaum hilfreiche Anhaltspunkte liefert.

5.1.3 Spezielle Ausprägung zeitlicher Differenzierung: Testmärkte

Wurde bei den bisherigen zeitlichen Betrachtungen auf Entwicklungen und Aktivitäten des Inlandsmarktes Bezug genommen, die die Ausgangsposition für Aktivitäten auf Fremdmärkten darstellten, so wird diese Betrachtungsweise im folgenden gewissermaßen umgekehrt: der ausländische Test-

markt ist gewissermaßen eine zeitliche Vorwegnahme der Markteinführung eines neuen Produktes. Dabei soll nicht die Sichtweise Meissners eingenommen werden, der der Meinung ist "der internationale Testmarkt für Produktneuerungen oder Produktdifferenzierungen ist die Auslandsmesse bzw. die internationale Fachmesse."[1] Vielmehr soll der Testmarkt analog zu seiner Bedeutung auf dem Binnenmarkt als Informationsinstrument zur Ermittlung tatsächlicher Marktchancen des jeweiligen Produkts dienen.

Ausgehend von der Vorstellung, daß ... "The world is the market-place and the test marketing area may be either a country or a cluster of countries",[2] sind damit spezielle Anforderungen an einen Auslands-Testmarkt zu stellen, die durchaus produktspezifisch variierbar sind.

"Fortunately for the international firm, although no one country is exactly like any other, there are enough similarities that full-scale market testing is probably not necessary in every country."[3]

Bei der Auswahl des jeweiligen Testmarktes müssen als wesentliche Aspekte berücksichtigt werden:

- "The market selected for test marketing must portray a fairly representative 'marketing ecology' in relation to the main markets that one hopes to serve."[4]
- "The country selected for the test marketing must possess professional institutions capable of collecting pertinent data about the market's response to the product under test."[5]

---

1) Meissner, H.G.: Exportpolitik vom Standpunkt der Unternehmensführung, a.a.O., S. 120 f.
2) Majaro, S.: International Marketing, a.a.O., S. 98 f.
3) Terpstra, V.: International Marketing, a.a.O., S. 266.
4) Majaro, S.: International Marketing, a.a.O., S. 99.
5) Ebd.

Voraussetzung ist demnach eine gute Kenntnis des als Testmarkt verwendeten Marktes sowie entsprechend geeignete Produkte, eine gute Kenntnis der Zusammenhänge zum Zielmarkt sowie entsprechende Einblicke in die die beiden Märkte unterscheidenden Faktoren.

Derartige Informationen verschaffte sich z.B. die japanische Automobilindustrie und wählte daraufhin die Schweiz als Testmarkt für Europa aus.[1)]

Testmärkte zur Ermittlung der Marktchancen auf Auslandsmärkten werden von etwa einem Viertel der befragten Unternehmen verwendet, wobei nahezu die Hälfte dieser Fälle wiederum im Besitz einer 100%igen Tochtergesellschaft im Ausland ist.

Ein großer Teil dieser Verwender von Auslandstestmärkten ist seinerseits abhängig, d.h. selbst Tochterunternehmen, womit der Schluß naheliegt, daß eine derartige Strategie vor allem von Unternehmen mit starker wirtschaftlicher Verflechtung und damit häufig überdurchschnittlicher Informationsversorgung gewählt wird.

Besonders stark ist die Verflechtung durch ausländische Tochterunternehmen hier in den Branchen Kunststoffverarbeitung, Elektrotechnik und Feinmechanik, der Druckindustrie und der Bekleidungsindustrie.

Angesichts der doch beachtlichen Kostenbelastung, die ein Auslands-Markttest mit sich bringt, ist es nur logisch, daß sowohl in den oben genannten Branchen als auch bei allen übrigen Anwendern dieses Verfahrens die höheren Umsatzgrößenklassen weit überrepräsentiert sind.

---

1) Vgl. Bernkopf, G.: Strategien zur Auswahl ausländischer Märkte, Entscheidungsgrundlagen und Lösungsansätze, München 1980, S. 76, Fußnote 2.

Wird nun versucht, im Rahmen zunehmender Internationalisierung durch ausländische Testmärkte die Binnenmarktrisiken zu minimieren, so setzt dies schon sehr profunde Kenntnisse des Testmarktes, sowie in Bezug auf Abnehmerverhalten und Rahmenfaktoren ähnliche Strukturen wie im Binnenmarkt voraus.

Nicht verwunderlich ist darum, daß von den ohnehin nur etwa 7% dieser Fälle etwa zwei Drittel eine Auslandstochter haben; weitere zwei Unternehmen sind selbst abhängig von einer Muttergesellschaft.

Die hierzu herangezogenen Testmärkte bestätigen (für die genannten Produktbereiche), daß sowohl strukturmäßig als auch meist räumlich nahegelegene Märkte bevorzugt werden:

Land	Häufigkeit der Nennung
Niederlande	3
Frankreich	2
Italien	2
Schweiz	2
Österreich	1
Schweden	1
USA	1

Die Betrachtung der hier vertretenen Branchen zeigt, daß hauptsächlich Unternehmen der Kunststoffindustrie, des Maschinenbaus sowie der elektrotechnischen und feinmechanischen Industrie von Auslandsmarkterkenntnissen auf den Inlandsmarkt schließen, wobei die Verlagerung zu den Großunternehmen hier noch deutlicher ist als im Falle der Verwendung eines ausländischen Testmarktes zum Zwecke der Informationsgewinnung für einen anderen Auslandsmarkt.

Dem ist - was eine einzelne Untersuchung der mit Auslands-Testmärkten arbeitenden Firmen bestätigte - zu entnehmen, daß dieses Verfahren überwiegend im Produktiv- und hier hauptsächlich im Investitionsgüterbereich vorgenommen wurde. Naheliegend ist dies auch vor dem Hintergrund, daß für die meist technisch bedingten relevanten Rahmenbedingungen der Vermarktung solcher Produkte leichter strukturverwandte, als Testmarkt geeignete Regionen zu finden sind, als z.B. für Konsumgüter mit hauptsächlich sozialen und kulturellen Qualitätsmerkmalen.

Verdeutlicht wird eine solche Aussage auch durch Bemerkungen der Befragten, denen zufolge die Testmarktfunktion weitgehend auf die Bewährung technischer Produkte unter anderen (z.B. klimatischen, geographischen, technischen) Bedingungen abstellt. Diese graduelle Abwandlung des Markttests zum Produkttest ist mit der großen Abhängigkeit der Marktakzeptanz solcher Produkte von ihrer technischen Funktionstüchtigkeit unter den jeweils herrschenden Bedingungen im Ausland zu begründen.

Die Annahme, daß Markttests oft auf solchen Märkten durchgeführt werden, deren Bearbeitung ohnehin bereits beschlossen ist, wird dadurch erhärtet, daß ca. 40% der mit ausländischen Testmärkten operierenden Unternehmen auch angeben, Auslandsmärkte schon gleich mit einer dort produzierenden Niederlassung erschlossen zu haben.

Die Tatsache, daß es sich bei Testmärkten und durch Niederlassungen erschlossenen Märkten sowie bei dort produzierten und dem Markttest unterzogenen Produkten nicht jeweils um dieselben handeln muß, schränkt diese Aussage zwar ein, läßt aber dennoch die Vermutung als berechtigt erscheinen, zumal im Erfolgsfalle ein Abziehen des Produktes aus dem dann ja erschlossenen Markt weitgehend widersinnig erscheint.

5.1.4 Gemeinsame Anwendungen von Strategien zeitlich differierenden Markteintritts auf Auslandsmärkten

Zum gemeinsamen Anwenden der beschriebenen Strategien des Markteintritts auf Auslandsmärkten bestehen offensichtlich unterschiedliche Neigungen. Dies gilt vor allem für die Fälle, in denen Auslandsmärkte dann erschlossen werden, wenn Produkte im Inland nur ungenügend abgesetzt werden. Dabei handelt es sich insbesondere um die Strategie der Auslandsmarkterschließung bei

(1) starkem Rückgang des Inlandsabsatzes nach vorher zufriedenstellendem Verlauf (Degenerationsphase),

(2) mangelnder Akzeptanz des Produktes auf dem deutschen Markt (Flop).

Ein Vergleich dieser Vorgehensweisen mit den anderen bisher genannten ergibt folgende Zusammenhänge:

a) Nur 41,6% der Unternehmen, die die Vorgehensweise (1) anwenden, gehen auch gleichzeitig mit neuen Produkten auf Inlands- und Auslandsmärkte.

b) Von den Fällen, die Produkte im Ausland absetzen, denen im Inland kein Erfolg beschieden war (Strategie (2)), gehen nur ca. 65% auch mit Neuprodukten gleich auf Auslandsmärkte, wobei diese Kombination überdurchschnittlich häufig im Maschinenbau angewandt wird.

c) In Bezug auf das Vorgehen, die vorgenannte Strategie (1) anzuwenden und gleichzeitig Auslandsmärkte als Testmärkte zu verwenden, ist lediglich der Fall erwähnenswert, in dem diese Testmärkte als Kriterien für andere Auslandsmärkte herangezogen werden: etwa die Hälfte aller Fälle von Anwendung der Strategie (1) geben auch die Verwendung dieser Testmarkt-Methode an, hier aber

überdurchschnittlich oft aus der Elektrotechnik-Branche.

d) Für Strategie 2) zeigen sich bezüglich Auslandstestmärkten etwa die gleichen Merkmale; dabei liegt hier wieder ein Übergewicht im Bereich des Maschinenbaus.

Wenn Kombinationen von c) und d) vor allem für technische Güter häufiger genannt werden, kann dies als Bestätigung dafür gesehen werden, daß auf vielen Auslandsmärkten Produkte angenommen werden, die hierzulande nicht eben dem neuesten Stand entsprechen. "Mit anderen Worten, die mechanische Rechenmaschine, das Seifenpulver der Vergangenheit und das Lkw-Modell aus dem Jahr 1967 wären z.B. für den Markt in Obervolta vielleicht gerade jetzt erst das Geeignete."[1)]

Die spezielle Verteilung bestätigt hier aber auch, daß die Funktion des Testmarktes in einigen Fällen wohl etwas verkannt wird.

e) Zieht man als Strategie die Kombination heran, Produkte auf dem Auslandsmarkt anzubieten, wenn sie im Inland erfolgreich eingeführt sind und gleichzeitig Vorgehensweise (1) bzw. (2) anzuwenden, so ergibt sich hierzu eine sehr unterschiedliche Neigung: nur 8,5% aller Fälle geben dies im Falle der Kombination mit (2) als Möglichkeit an. Eher (16,9%) wird noch angegeben, daß bei Degenerationserscheinungen auf dem Inlandsmarkt (weiterhin?) das Ausland mit dem jeweiligen Produkt beliefert wird. Diese Strategie wird - wie aus dem vorangegangenen zu erwarten - überdurchschnittlich oft in der Branche Steine, Erden, Keramik, Glas angewandt.

f) Gemeinsam mit der Auslandsmarkterschließung bei Inlandsmarktsättigung werden die Vorgehensweisen (1) und (2)

---

1) Berekoven, L.: Internationales Marketing, a.a.O., S. 151.

in sehr unterschiedlichem Maße angewandt.

Etwa drei Viertel (77,7%) der Unternehmen, die nach Vorgehensweise (1) verfahren, gehen auch bei Inlandsmarktsättigung mit ihren Produkten auf Auslandsmärkte; in hohem Maße trifft dies auf solche der obengenannten Branche zu, hier jedoch ausschließlich im Produktivgüterbereich.

Von den Anwendern von Vorgehensweise (2) erschließt nur die Hälfte bei Inlandsmarktsättigung ausländische Märkte für die betroffenen Produkte, wobei auch hier (meist die gleichen) Unternehmen des Bereichs Steine, Erden, Keramik mit Abstand am häufigsten vertreten sind.

Den aufgeführten Häufigkeiten gemeinsamen Auftretens bestimmter Strategien ist demnach zu entnehmen, daß besonders die Anwender der Strategie (1) weitgehend auf Lebenszyklus verlängernde Maßnahmen bauen, d.h. ihre Produkte zu verschiedenen Zeitpunkten nach Einführung am Inlandsmarkt im Ausland absetzen.

Dagegen bringen die Anwender der Strategie (2) Produkte zwar noch häufig bei Degenerationserscheinungen des inländischen Lebenszyklus-Verlaufs auf Auslandsmärkten heraus, führen aber sonst wenigstens in normalem Umfang entsprechend der Gesamtverteilung auch Produkte auf dem In- und Auslandsmarkt gleichzeitig ein, was für die anderen Verteilungen nicht zutrifft. Diese Strategie könnte formuliert werden als "wenn unser Produkt im Inland nicht (mehr) abzusetzen ist, wird es eben im Ausland verkauft". Hierbei ist noch einmal darauf hinzuweisen, daß es sich dabei anscheinend auch um Produkte handelt, die ohnehin weitgehend auf Auslandsmärkte abzielten.

5.2 Produktkonzeptionelle Auslandsstrategien

Zur Erreichung des optimalen Absatzerfolges eines Produktes können z.B. Käufertypologien hilfreiche Aufschlüsse zur Zielgruppenbestimmung geben.[1] Damit ergibt sich auch die Möglichkeit, den erkannten Bedarfsstrukturen einer solchen Zielgruppe gemäße Produkte soweit wie möglich den Bedürfnissen anzupassen.

Diese Typologien stellen jedoch auf Merkmale ab, die z.T. in Ausprägung und Bedeutung bestimmten Kulturkreisen zuzuordnen sind. Demzufolge ergibt sich bei dem Versuch, mit Hilfe derartiger Verfahren Zielgruppen auf Auslandsmärkten zu ermitteln, die grundlegende Problematik, entsprechend andere Merkmale bzw. deren Ausprägung zu finden, denen gleiche oder ähnliche Bedeutung für den Konsum eines bestimmten Produkts beigemessen werden kann, wie das für den Inlandsmarkt gilt.

Sicherlich werden solche Gesichtspunkte weit eher bei Produkten eine Rolle spielen, deren Absatzentwicklungen weniger von gebrauchstechnischen als von anderen Qualitätsmerkmalen abhängig ist.

Für eben jene Produktbereiche kann z.B. auch eine wesentliche Rolle die Einstellung der Bevölkerung gegenüber ausländischen Produkten spielen. Vor allem im Hinblick auf Güter des täglichen Bedarfs ist in einigen Ländern darum durchaus eine Anpassung der Produkte durch entsprechende Variation auch der Verpackung und Markierung an die landesspezifischen Verhältnisse angebracht.[2] In besonderen

---

1) Vgl. Rosenstiel, L.v., Ewald, G.: Marktpsychologie, Band I, Konsumverhalten und Kaufentscheidung, Stuttgart u.a. 1979, S. 130 f.
2) Vgl. Bon, J., Ollivier, A.: L'Influence de l'origine d'un Produit sur son Image à l'étranger, a.a.O., S. 104.

Fällen kann dies durch entsprechende Auslandsinvestitionen (Joint ventures, produzierende Auslandstöchter o.ä.) auch soweit führen, daß das betreffende Produkt als inländisches akzeptiert und seine ursprüngliche Herkunft nur noch von ausgesprochenen Marktkennern registriert wird. In aller Regel werden solche Gründe jedoch nicht ausschlaggebend für die Entscheidung zur Auslandsinvestition sein.[1)]

In anderen Fällen mag es wiederum vorteilhaft sein, wenn Ursprungsland und Hersteller des Produktes bekannt sind. Dies wird vor allem für Produkte aus hochindustrialisierten Ländern gelten und hier vor allem für technisch hochwertige und/oder stark **imagegebundene.**[2)]

Ein beredtes Beispiel liefert hier der Fall eines brasilianischen Herstellers empfindlicher Spezialgeräte, wie sie beim Ölbohren benötigt werden. Er mußte feststellen, daß mexikanische Abnehmer aufgrund des Herkunftslandes die Geräte nicht abnahmen und konnte erst gute Absatzerfolge in Mexiko verzeichnen, nachdem er die Teile des Gerätes in die Schweiz exportierte, dort die Endmontage vornahm und das Produkt mit einem "Made in Switzerland" versah.[3)]

Neben den genannten gibt es noch eine Fülle weiterer Gründe, die, je nach Produkt, eine Anpassung an die Gegebenheiten verschiedener Märkte sinnvoll oder notwendig erscheinen lassen. Diese marktlichen Faktoren sind zu ei-

---

1) Vgl. hierzu: Meissner, H.G., Gerber, S.: Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem, in: BFuP, Heft 3, 1980, S. 217 ff.; Petzke, E.: Chancen und Risiken in Entwicklungsländern, in: BFuP, Heft 3, 1980, S. 248 ff.; Pfeil, E. Graf v.: Warum gehen Unternehmen nach Amerika?, a.a.O., S. 4.

2) Vgl. Bon, J., Ollivier, A.: L'influence de l'Origine d'un Produit sur son Image a l'étranger, a.a.O., S. 108 ff.; Lingnau, G.: 1 Mercedes Drive: Daimlers Adresse in Amerika, in: FAZ vom 2.1.1978, S. 12.

3) Vgl. Keegan, W.J.: Multinational Marketing Management, a.a.O., S. 271.

nem großen Teil gleich mit den Kriterien, die zur Auswahl von Auslandsmärkten herangezogen werden können, wobei tendenziell je nach Entwicklungsstand der Märkte die Schwerpunkte anders liegen dürften.

Al-Ani unterscheidet hinsichtlich der Besonderheiten für die Produktpolitik in Entwicklungsländern z.B. in die Komplexe:

- klimatische Besonderheiten,
- ethnische Besonderheiten,
- kulturelle Besonderheiten,
- durch den Entwicklungsstand bedingte Besonderheiten.[1)]

Demgegenüber dürften für Industrieländer z.B. technische Vorschriften oder andere gesetzgeberische Maßnahmen, technische Umweltbedingungen usw. neben den oben beschriebenen eine wesentliche Rolle spielen.

Neben den genannten globalen Einflußgrößen, die sicherlich bei isolierter Betrachtung in vielen Fällen eine Produktänderung mit dem Ziel der optimalen Problemlösung für die Abnehmer in verschiedenen Ländern sinnvoll erscheinen lassen, gibt es auch viele Gründe, die dem entgegenstehen.

Insgesamt wird die Entscheidung des Für und Wider der Produktdifferenzierung für Auslandsmärkte auch weitgehend von der grundsätzlichen Bereitschaft jeder Unternehmung abhängen, auf die unterschiedlichen Anforderungen in den einzelnen Märkten einzugehen.

---

1) Vgl. Al-Ani, A., Geschka, H.: Produktgestaltung für Märkte in Entwicklungsländern, a.a.O., S. 292.

5.2.1 Einstellung bezüglich Produktvariationen und Produktkreationen speziell für Auslandsmärkte

Abgesehen von Grundhaltungen innerhalb jeder Unternehmung gegenüber Produktänderungen für bestimmte Märkte, wird ein solches Vorgehen vor allem determiniert durch

1. Umfang der Auslandsaktivitäten der Unternehmung insgesamt,
2. Stellung des jeweiligen Produktes im Produktionsprogramm,
3. Stellung der Unternehmung bzw. des Produktes im jeweiligen Markt.

Haben Auslandsumsätze am Gesamtumsatzvolumen des Unternehmens nur einen geringen Anteil, z.B. weil Inlandsprodukte nur aufgrund sich gerade bietender Gelegenheiten eben im Ausland abgesetzt werden, so wird die Bereitschaft, Produkte auf diese Märkte abzustimmen, im allgemeinen nicht sehr groß sein. Ist das Unternehmen jedoch mit großem Anteil von Auslandsumsätzen mit produzierenden Niederlassungen, durch die wiederum jeweils verwandte Drittmärkte beliefert werden, im Ausland tätig, so wird eine Anpassung der Produkte an die Bedarfsstrukturen des jeweiligen Marktsegmentes wesentlich eher in Betracht gezogen werden.

Im Zusammenhang mit der Gesamtproduktion wird der Aufwand, den eine Produktanpassung mit sich bringt, großen Einfluß auf die entsprechende Entscheidung haben. Dabei werden kleine Fertigungslose oder eine Fertigung nach Baukastenprinzip (wenn nicht gar Einzel- bzw. Werkstattfertigung) die Anpassung eher begünstigen als eine vollautomatische Großserienfertigung. Kann durch einfache Änderungen auch die Befriedigung neuer Bedürfnisse im Ausland (z.B. Bootsmotoren nicht nur als Freizeit-, sondern auch als Trans-

portbedarfsartikel) oder die Abrundung des Programms auf Auslandsmärkten (z.B. Anpassung des sog. "Eurofour"-Motors der Outboard Marine Corporation an die europäischen Wettbewerbsverhältnisse) erreicht werden, so wird dies ebenfalls günstigen Einfluß auf eine Entscheidung zur Produktanpassung haben.[1)]

Eine starke Stellung innerhalb der Wettbewerber auf einem Auslandsmarkt wird eine Produktanpassung im Nachhinein erst dann überlegenswert erscheinen lassen, wenn diese Stellung gefährdet erscheint. Andererseits wird ein sehr geringer Marktanteil - vor allem auf einem Wachstumsmarkt - dann eine Anpassung als ratsam erscheinen lassen, wenn dadurch Anteile in größerem Maße erwartet werden können. Dann ist sowohl an eine Imitation - im Falle gut an die landesspezifischen Bedürfnisse angepaßter Konkurrenzprodukte - als auch an die Strategie der Abhebung zu denken, falls durch die gegenüber den Wettbewerberprodukten bessere Anpassung das Ziel größerer Marktanteile erreichbar erscheint. Generell gilt für alle diese Fälle, daß sich mit dem Lebensalter des Produktes die Voraussetzungen für die Entscheidung zur Anpassung jeweils anders darstellen. D.h. wird ein in der Degenerationsphase befindliches Produkt aus dem Inlandsmarkt abgezogen, so ergeben sich damit andere Prämissen für die Überlegung, dieses Produkt in abgeänderter Form im Ausland abzusetzen als in der Wachstumsphase.

Ausgeklammert aus den beschriebenen Determinanten bleiben die Fälle, in denen aufgrund bedingender Faktoren die Entscheidung über die Produktänderung gekoppelt ist an die generelle Entscheidung, den jeweiligen Absatzmarkt zu beliefern. Dies ist z.B. der Fall, wenn gesetzliche,

---

1) Vgl. Keegan, W.J.: Multinational Marketing Management, a.a.O., S. 275; Beuttel, W.: Strukturübersicht des Marktes von Bootsmotoren, Grundlagen für eine empirische Studie, unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität München 1976, S. 30.

klimatische, technologische o.ä. Bedingungen im Ausland produktgestalterische Änderungen unabdingbar machen. In diesem Fall kann von kategorischen Ursachen für die Produktdifferenzierung gesprochen werden.[1)]

Angesichts der Tatsache, daß 80,4% der befragten Unternehmen es für sinnvoll halten, bereits bestehende Produkte dem Bedarf auf Auslandsmärkten anzupassen, kann von einer durchaus positiven Einstellung gegenüber solchen Maßnahmen gesprochen werden.

Der Versuch, einen Zusammenhang zwischen einer solchen Einstellung und der Bevorzugung bestimmter zeitbezogener Strategien zu erkennen, ist lediglich insofern aufschlußreich, als sich zeigt, daß nahezu alle Unternehmen, die sich ausländischer Testmärkte bedienen, auch eine entsprechende Produktanpassung für sinnvoll halten.

Hinsichtlich der Unternehmensgrößenklassen zeigt sich eine lediglich geringfügig stärkere positive Einstellung großer Unternehmungen gegenüber der Produktdifferenzierung: 71% der Unternehmen bis 5 Millionen DM Umsatz hielten sie für sinnvoll, bei Unternehmen über 500 Millionen DM waren es 89,5%, was wohl mit tendenziell größeren Produktprogrammen bei Großunternehmen einerseits und mit einem größeren finanziellen Spielraum andererseits zusammenhängen dürfte.

Besonderen Anklang findet die Überlegung, Produkte an Auslandsmärkte anzupassen, bei Chemieunternehmen und in der Branche Steine, Erden, Keramik, Glas sowie bei den Herstellern von feinmechanischen, Elektro- und EBM-Waren, wobei hier weitgehend kategorische Ursachen verantwortlich sind, wie noch zu zeigen sein wird.

---

1) Vgl. Müller-Heumann, G.: Die Programmpolitik der internationalen Unternehmung, Meisenheim 1972, S. 89.

Angesichts der vielen Unterschiede, die ein ausländischer Markt zum Binnenmarkt aufweisen kann, wäre die absatzpolitisch konsequenteste Lösung, die jeweiligen Marktchancen auszunutzen, eigens dafür Produkte zu kreieren. Wird die Frage gestellt, an welcher Stelle denn nun der Übergang von der Produktdifferenzierung zur -kreation speziell in bezug auf Auslandsmärkte ist, so geschieht dies zu recht.

Ein Aspekt kann dabei der Versuch darstellen, Kategorien für den Grad der Neuheit auf dem jeweiligen Auslandsmarkt zu erstellen. "In giving a name to these categories one might think in terms of (1) congruent innovations, (2) continuous innovations, (3) dynamically continuous innovations, and (4) discontinuous innovations."[1] Diese Kategorisierung stellt im wesentlichen darauf ab, wie stark der Bruch hinsichtlich der sonstigen Markt- und Konsummuster durch das neue Produkt im jeweiligen Markt ist.[2]

In welchem Maße die neuen Produkte im jeweiligen Markt angenommen werden, hängt nach Rogers/Shoemaker ab von fünf Charakteristika, die ebenfalls auf den Bezug zwischen bereits bekannten Produkten und den geplanten neuen abstellen.

1. Relative advantage - die Einschätzung des Vorteils, der durch den Konsum bzw. Einsatz des neuen Produktes erreicht wird.
2. Compatibility - Das Maß, in dem sich das Produkt in Konsumgewohnheiten und Wertvorstellungen (des jeweiligen Landes) einfügt.
3. Complexity - Der Grad der Einfachheit, mit dem das Produkt vom Abnehmer genutzt werden kann.

---

1) Cateora, P.R., Hess, J.M.: International Marketing, 3rd edition, Homewood Ill., 1975, S. 350.
2) Vgl. ebd.

4. Trialability - Die Möglichkeit, das neue Produkt versuchsweise zu ge- oder verbrauchen.

5. Observability - Die Ausprägung der Beobachtbarkeit des durch Nutzung des neuen Produktes entstandenen Vorteils.[1)]

Mag unter Heranziehen dieser Charakteristika die Neueinführung eines Produktes auf einem Auslandsmarkt auch als sinnvoll erscheinen, so sind doch eine ganze Reihe unternehmensspezifischer Faktoren für eine solche Entscheidung mit zu berücksichtigen. Diesen Aspekt mit einbeziehend, hat ein Hersteller spezieller Maschinenbauprodukte aus den USA Richtlinien genannt, nach denen neue Produkte für Übersee-Märkte ausgewählt werden sollen. Folgende Kriterien sollen von diesen Produkten erfüllt werden:

"They should be technologically and market related to existing products

They should have a wide range of applications

They should require low marketing investment

They should be compatible with company philosophy (the company believed itself to be a good developer of ideas rather than a research-based innovator)

They should not be in markets with price leadership

They should not be in a market dominated by governments

Products should be expandable worldwide

They should have a high value added"[2)].

---

1) Vgl. Rogers, E.M., Shoemaker, F.F.: Communication of Innovations, a.a.O., S. 22 f.

2) Channon, D.F.: Prediction and Practice in Multinational Strategic Planning, in: Long Range Planning, Juni 1975, o.S., zitiert in: Channon, D.F., Jalland, M.: Multinational Strategic Planning, a.a.O., S. 279.

Diese Erwartungen können sicherlich nicht an jede Produktart gestellt werden und haben daher nur beispielhafte Bedeutung.

Daß die Kreation von Produkten eigens für Auslandsmärkte als schwieriger erachtet wird, als eine Anpassung, ergibt sich dadurch, daß eine solche Maßnahme nur noch von 54,5% aller befragten Unternehmen für sinnvoll gehalten wird.

Erwartungsgemäß sind auch hier wieder die Chemieunternehmen und die der Branche Steine, Erden, Keramik, Glas häufiger vertreten, bei denen wohl vielfach die Neuschöpfung von Produkten kaum aufwendiger als eine entsprechende Differenzierung ist. Anders liegt der Fall bei den Herstellern feinmechnischer, elektrotechnischer und EBM-Waren, die hier nur in durchschnittlichem Maße vertreten sind, während sie ja den Sinn von Produktanpassungen in hohem Maße konzedierten. Auch hier dürften weitgehend produktionstechnische Überlegungen eine Rolle spielen. Die Gründe für ein sehr geringes Maß an Zustimmung zur Frage der Produktkreation für Auslandsmärkte im Baubereich entsprechen wohl denen für eine weitgehende Ablehnung von Anpassungsmaßnahmen.

Der Produktkreation für Auslandsmärkte stehen offensichtlich größere Unternehmen positiver gegenüber als kleinere: Während bei den Unternehmen mit einem Jahresumsatz bis 100 Millionen DM genau die Hälfte eine solche Strategie für sinnvoll hält, waren es in den Umsatzgrößenklassen darüber zwischen 58% und 73%. Die Gründe dürften mit denen für die unterschiedliche Einstellung gegenüber der Produktdifferenzierung identisch sein.

Daß der Umfang des bestehenden Auslandsengagements Einfluß auf die Einstellung zur Anpassung an die Erfordernisse des Auslandsmarktes hat, zeigen die Erhebungsergebnisse deutlich: während Unternehmen, deren Auslandsumsatz

einen Anteil von unter 60% am Gesamtumsatz hat, im Bereich zwischen 38% und 65% (nach Klassen) die Kreation von Produkten für Auslandsmärkte als sinnvoll erachten, sind dies in den Klassen mit noch höheren Auslandsumsatzanteilen jeweils mindestens 75% (bis zu 100%). Die Betrachtung der Anzahl belieferter Auslandsmärkte zeigt, daß von solchen Unternehmen, die weniger als fünf Märkte bearbeiten, nur 21,4% Produktinnovationen für Auslandsmärkte befürworten, während dies bei Unternehmen mit mehr als 80 Auslandsmärkten zwischen 66,7% und 100% waren.

Hierfür ist z.T. auch die Tatsache verantwortlich, daß tendenziell sowohl bei geringem Anteil von Auslandsumsätzen als auch in noch stärkerem Maße bei Belieferung nur weniger Fremdmärkte, diese meist nahegelegene sind und einen hohen Verwandtschaftsgrad zum Binnenmarkt aufweisen, so daß eine Produktinnovation zur Bedarfsanpassung kaum notwendig sein wird.

Der Versuch, einen Zusammenhang zwischen Unternehmen herzustellen, die mehrere Länder zu einem Segment zusammenfassen, das als Gesamtmarkt bearbeitet wird, und solchen, die eine Anpassung oder Neukonzeption von Produkten als sinnvoll erachten, ergibt gegenüber den Grundgesamtheiten nur für die Differenzierung von Produkten eine stärkere Gemeinsamkeit. Hier ist insbesondere zu erkennen, daß fast alle Unternehmen, die eine solche Marktbündelung innerhalb Europas vornehmen, auch eine Produktanpassung für sinnvoll halten.

5.2.2 Produktkonzeptionelles Vorgehen auf Auslandsmärkten

Eine positive Grundhaltung gegenüber einer Anpassung an die Gegebenheiten eines ausländischen Marktes impliziert jedoch noch nicht die Tatsache, entsprechend zu handeln, d.h. tatsächlich die Produkte zu differenzieren oder neu zu kreieren.

Die Frage nach dem wie und warum entsprechender Maßnahmen ergab, daß es sich in vielen Fällen um die Reaktion auf kategorische Ursachen für eine entsprechende Produktgestaltung handelte.

Für 10% der Befragten war eine Anpassung bzw. Neukreation der Produkte aufgrund gesetzlicher Bestimmungen notwendig, wobei die Branchen Maschinenbau und Elektrotechnik mit zusammen über 80% der Fälle weitaus den größten Teil ausmachten, was auf der Hand liegt, hält man sich alleine das Ausmaß technischer Vorschriften in verschiedenen Ländern vor Augen. Hier sei jedoch nicht vergessen, daß die Gesetzgebung u.U. auch andere Interessen, als nur den Verbraucherschutz, verfolgt.[1)]

Klimatische und geographische Verhältnisse als Grund für Anpassung bzw. Kreation bedarfsgerechter Produkte für Auslandsmärkte werden von fünf Unternehmen genannt, deren branchenmäßige Herkunft wiederum genau den Bereich widerspiegelt, aus dem Produkte mit entsprechenden Anforderungsprofilen stammen: Chemie, Kunststoff, Steine, Erden, Textil und in größtem Maße Maschinenbau.

Die Tatsache, daß jede Unternehmung unabhängig von ihrer Größe auf kategorische Anforderungen der gewählten Aus-

---

1) Vgl. Seidel, H.: Erschließung von Auslandsmärkten, a.a.O., S. 73 f.

landsmärkte reagieren muß, zeigt sich daran, daß in diesen Fällen alle Unternehmensgrößenklassen gleichermaßen vertreten waren, während bei den folgenden Motiven für fakultative Anpassung an die Märkte durchweg der Anteil der Fälle mit zunehmender Unternehmensgröße steigt.

Als allgemeinen Grund für die Produktdifferenzierung bzw. -kreation gaben acht Unternehmen an, auf diese Weise entsprechendes Markt- bzw. Absatzpotential halten und sichern zu können, wobei der Nahrungs- und Genußmittelbereich mit Abstand am stärksten vertreten ist, was angesichts der stark unterschiedlichen Geschmacksrichtungen (hier im wahrsten Sinn des Wortes) leicht verständlich erscheint.

Der andersartige Bedarf war für etwa ein Drittel der Unternehmungen der Grund, Produktänderungen oder -kreationen vorzunehmen. 10% aller Fälle wurden dabei durch spezielle Anforderungen der Abnehmer veranlaßt, eine entsprechend auslandsmarktbezogen variable Produktpolitik zu verfolgen - vor allem im Bereich der Einzel- bzw. Auftragsfertigung - aber auch im Konsumgüterbereich.

Etwa 25% der Befragten orientieren ihre Produkte eigeninitiativ tatsächlich am Auslandsbedarf, wobei diese Nennung überdurchschnittlich oft aus dem Bereich Papier/Druck genannt wurde, was angesichts von Druckerzeugnissen in verschiedenen Ländern (Literatur, Kalendarien etc.) nicht verwunderlich erscheint.

Die Bedarfsanpassung an den Auslandsmarkt wird in sechs Fällen in der Form vorgenommen, daß tatsächlich neue Produkte für diesen Markt entwickelt werden.

An die 12% der befragten Unternehmen bewirken durch technische Änderungen eine Bedarfsanpassung ihrer Produkte. Hierunter fallen allerdings z.B. auch Übersetzungen von

Büchern, was den hohen Anteil von Druckwaren- und Papierherstellern erklärt. Daneben ist auch die Elektrotechnik in hohem Maße vertreten.

Auch Gründe, die gegen eine Bedarfsanpassung sprechen, werden genannt, so z.B. (fünf Fälle) die damit verbundenen Kosten. Dies wurde aus den Bereichen Chemie, Steine, Elektrotechnik, Maschinenbau und Genußmittel angeführt. Hier wurde oft - vor allem bei Fertigung in großen Serien - auf die beschränkende Wirkung des Kostenfaktors hingewiesen, der eher eine Rationalisierung, d.h. Programmvereinheitlichung fordert, wenn auch der Sinn der Anpassung konzediert wurde. Naheliegenderweise wurde dieses Argument hauptsächlich von kleineren Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 5 und 20 Millionen DM vorgetragen.

Eng damit zusammenhängend sind auch fertigungstechnische Gründe, die z.T. natürlich auch kostenbezogen zu interpretieren sind (vier Fälle). Einleuchtend ist, daß hier aufgrund komplizierter Fertigungsmethoden die Branchen Elektrotechnik und Maschinenbau sowie Holzverarbeitungsindustrie (wenig variable Produktion) und Nahrungsmittel (naturnaher Bereich) vertreten waren.

5.2.2.1 Eigene Produktkonzeption für Auslandsmärkte

Angesichts eines großen Anteils von Unternehmen, die ein Eingehen auf die Besonderheiten von Auslandsmärkten in Form entsprechender Gestaltung der Produkte als sinnvoll erachten, kann nun die Frage gestellt werden, inwieweit damit auch eine Erweiterung des Programmes durch Produkte in Kauf genommen wird, die zwar im Ausland, nicht aber auf dem inländischen Markt angeboten werden.

Insgesamt geben 30,2% ein solches Verhalten an, von denen über 80% auch die Kreation von Produkten für ausländische

Märkte für sinnvoll halten. In diesen Fällen zeigt sich demnach, daß der erkannte Sinn einer solchen Strategie auch in entsprechende Maßnahmen umsetzbar war.

Die Erhebungsergebnisse bestätigen, daß eine solcherart spezifisch auslandsmarktbezogene Produktpolitik im wesentlichen bei Unternehmen denkbar ist, die eine entsprechende Kapazität, höhere Verflechtung mit ausländischen Märkten und entsprechende auf Auslandsmärkte ausgerichtete Produktionsfazilitäten haben:

- Der Anteil Unternehmen, die eigens für Auslandsmärkte produzieren, steigt mit Unternehmensgröße kontinuierlich an. Während bei Unternehmen bis 5 Millionen DM Jahresumsatz nur eines von 14 eine solche Produktpolitik betreibt, steigt der Anteil mit den Unternehmensgrößenklassen (Ausnahme: Klasse 5 mit 250 bis 500 Millionen DM) bis auf 79% bei einer Größe von über 500 Millionen DM Umsatz.[1)]

- Zwar hat der Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz keine großen Auswirkungen (lediglich die Fälle mit einem solchen von unter 10% sind stark unterrepräsentiert), die Anzahl belieferter Auslandsmärkte spielt jedoch eine größere Rolle. Von den 62 Unternehmen, die weniger als 15 Märkte beliefern, stellen nur 11 eigens Produkte für den Auslandsmarkt her, während es bei allen übrigen ca. 35% sind, davon bei Belieferung von mehr als 110 Auslandsmärkten sogar 8 von 12 Unternehmen.

- Daß Produktionsstätten im Ausland eine derartige Produktpolitik unterstützen, ist dadurch zu belegen, daß 49% der Unternehmen, die über eine eigene Auslandsproduktion verfügen, (dort?) auslandsmarktspezifische Produkte herstellen.

---

1) Vgl. Anlage 15.

Darüber hinaus haben 41% derer, die die beschriebene auslandsmarktspezifische Produktpolitik betreiben auch Auslandsmärkte gleich von Anfang an mit einer produzierenden Niederlassung erschlossen.

- Einer Strategie, mit binnenmarktfähigen Produkten artverwandte, meist nahegelegene, Auslandsmärkte zu versorgen, wie sie häufig kleineren Unternehmen mit geringen Auslandsaktivitäten zugeschrieben wird, kann auch eine erweiterte Analogie gegenübergestellt werden. Dann nämlich, wenn mehrere Auslandsmärkte zu einem (lohnenden) Segment zusammengefaßt und als solches bearbeitet werden. 12 der 30 Fälle, die eine solche Marktbearbeitung betreiben, setzen auch Produkte im Ausland ab, mit denen sie den Binnenmarkt nicht beliefern.

Ein Zusammenhang zu zeitbezogenen Strategieaspekten auf dem Inlandsmarkt stellt sich derart dar, daß überdurchschnittlich oft solche Unternehmen Produkte nur auf Auslandsmärkten anbieten, die auch im Falle nicht oder nicht mehr gegebener Absatzchancen auf dem Inlandsmarkt, die davon betroffenen Erzeugnisse dann im Ausland absetzen. Einerseits kann daraus geschlossen werden, daß im Falle des Mißerfolgs im Inland ein entsprechendes Auslandsmarktkonzept verfolgt wird, andererseits wird dadurch auch bestätigt, daß bestimmte Produktkonzeptionen durchaus geeignet für die Bedarfsdeckung auf Fremdmärkten sein können, im Inland jedoch auf keine Nachfrage stoßen würden. Zur Ermittlung derartiger Absatzchancen für Fremdmärkte kann z.B. der Auslands-Markttest geeignet sein, der auch überdurchschnittlich oft von solchen Unternehmen angewandt wird, die auslandsmarktspezifische Produktkonzepte verfolgen.

Bei Betrachtung der Gründe für entsprechende Produktkonzeptionen sei hier zunächst auf solche Gegebenheiten verwiesen, die eine entsprechende Konzeption obligatorisch

machen. Hierzu wurden sowohl eine entsprechende ausländische Gesetzgebung (vier Nennungen) aufgeführt, wodurch eine Produktanpassung notwendig wird, als auch die deutsche Gesetzgebung (drei Nennungen), die dann u.U. die Verbreitung des geänderten Produktes im Inland verhindert. Auch klimatische Gegebenheiten sind u.U. zwingende Gründe für eine entsprechende Anpassung (eine Nennung). Daß in allen Fällen Unternehmen der technischen Bereiche Maschinenbau oder Elektrotechnik solche Gründe nannten, ist einleuchtend.[1)]

Von einer Muß-Beziehung zwischen Produktgestaltung und Bedarfsstruktur kann auch dann gesprochen werden, wenn auf der Abnehmerseite Bedingungen gegeben sind, die eine entsprechende Ausstattung des Produktes unumgänglich erscheinen lassen, soll es auf einem bestimmten Auslandsmarkt abgesetzt werden.

Elf (5,8%) der Unternehmen gaben dies als Grund für die Erstellung spezieller Auslandsprodukte an. Daß hierbei besonders stark die Branche Elektrotechnik vertreten ist, läßt sich mit der häufig notwendigen Kompatibilität (120 Volt, 220 Volt etc.) ihrer Produkte mit den entsprechenden Rahmenbedingungen auf Auslandsmärkten erklären. Es sei noch erwähnt, daß auch Preis- bzw. Kaufkraft-Gesichtspunkte für eine zwingend notwendige Anpassung verantwortlich gemacht wurden. Eine entsprechende Reaktion auf die Frage "Warum schleifen Sie die Schweißnähte an Ihren Wärmetauschern so sauber ab? Das verbessert die Lei-

---

1) Vgl. Meyer, W.: Produktplanung für Investitionsgüter unter besonderer Berücksichtigung der Markterweiterung und Diversifikation, in: Marktforschung, Heft 3/1978, S. 73; vgl. Leszner, T.: Konsumgüterexport in die USA, Absatzchancen für deutsche Produkte, Bergisch Gladbach 1976, S. 224 ff, wo z.B. das amerikanische Nahrungs- und Arzneimittelrecht sowie die Sicherheitsvorschriften für Konsumgüter erörtert werden.

stung des Gerätes nicht, erhöht aber dessen Preis",[1] wird zwar ein dem Auslandsmarkt angepaßtes Produkt hervorbringen, das u.U. aber auf dem deutschen Markt den Erwartungen der Abnehmer nicht mehr entspricht.

Im Zusammenhang damit ist auch die spezielle Anpassung an das technische Niveau des Abnehmerlandes als Begründung für die Fertigung ausschließlich im Ausland abgesetzter Güter zu sehen, wie sie von sieben Unternehmen (3,7%) angeführt wurde. Daß dieser Grund fast nur aus den Branchen Elektrotechnik und Stahl-, Maschinen-, Fahrzeugbau angegeben wurde, ist dabei ebenso naheliegend, wie die Annahme, daß diese Niveau-Anpassung sowohl nach oben als auch nach unten vorgenommen wird. Hier passen sich die Produzenten einerseits der Tatsache an, daß im Falle des Bedarfs an technisch hochwertigen Produkten deutsche Hersteller eine führende Rolle spielen. In noch stärkerem Maße wird dafür aber die zunehmende Erkenntnis verantwortlich sein, daß "höchste Technologien ... nicht überall gefragt (ist)."[2]

Etwa die Hälfte aller Hersteller spezifisch auslandsmarktorientierter Produkte gibt als Grund für solches Vorgehen an, was eine Zielgröße konsequenter **Auslandsmarktpolitik sein kann: die aktive Orientierung an der Andersartigkeit der Bedarfsstrukturen auf Auslandsmärkten. Hier ist besonders stark die Branche Nahrungs- und Genußmittel vertreten,** also Hersteller von Konsumgütern, die wohl in eingeschränktem Maße auch mit einer weniger bedarfsorientierten Politik abzusetzen wären, wo aber sicherlich als Produktänderung auch eine Änderung der Verpackung eine Rolle spielt. Ein gutes Beispiel hierfür ist der amerikanische Markt,

---

1) Hake, B.: Die Jagd auf Greenhorns ist ganzjährig offen; Besonders mittelständische Unternehmen müssen sich Amerika-Engagements genau überlegen, in: BddW vom 19.8. 1980, S. 1.

2) o.V.: Maschinenbau: Aktuelle Thesen zum Exportgeschäft, in: asw 5/1978, S. 73; vgl. o.V.: Neue Anforderungen an das Exportmarketing, a.a.O.

auf dem in weit größerem Maße fertig verpackte Lebensmittel als in der Bundesrepublik und in zunehmendem Maße Fertiggerichte (convenience food) verlangt werden, was in diesem Zusammenhang auch die Problematik der Anpassung von Packungsgrößen an unterschiedliche Einkaufsgewohnheiten aufwirft. Auch eine Anpassung an die herrschenden geschmacklichen Anforderungen im engeren (z.B. süßerer Geschmack) oder weiteren Sinne (bunte Lebensmittel durch Farbstoffzusatz) kann auf dem amerikanischen Markt zu Wettbewerbsvorteilen führen, hätte aber sicherlich auf dem deutschen Binnenmarkt oft die gegenteilige Wirkung.[1)]

Daneben wird eine derart aktive Politik zur Bedarfsorientierung aber auch überdurchschnittlich häufig im Papier- und Druckbereich, hier z.T. auch für Produktivgüter, betrieben, wenn z.B. Verpackungsmaterialien den ausländischen Abpackmaschinen angepaßt werden müssen. Anhand des Beispiels Niedrigpreisausgaben von Lehrbüchern und Übersetzungen läßt sich aber auch noch einmal der Zusammenhang zwischen notwendigen Preisdifferenzierungen und damit einhergehenden Produktdifferenzierungen aufzeigen.

Die spezifischen Gegebenheiten im Bereich sozio-kultureller und wirtschaftlicher Faktoren des Abnehmerlandes waren bei etwa 5% der Befragten Grund, Produkte eigens für das Ausland herzustellen. Davon ist ein Großteil Anbieter von Konsumgütern, teils des häufigen, teils des (a)periodischen Bedarfs; die häufigste Branche waren Nahrungs- und Genußmittelhersteller. Die Bedeutung der genannten Faktoren wird an den Besonderheiten des südafrikanischen Süßwarenmarktes deutlich: Unter dem Aspekt, daß für die schwarze Bevölkerung im südlichen Afrika Zucker zu den Grundnahrungsmitteln gehört, "sind Süßwaren ein veredeltes Grundnahrungsmittel, das bei steigendem Lohnniveau einen immer größeren Umfang bei der Bevölkerung ein-

1) Vgl. Leszner, T.: Konsumgüterexport in die USA, a.a.O., S. 140.

nimmt."[1] Dabei muß für diesen Teil der Bevölkerung auch die Verpackung bunter, d.h. aufwendiger sein, während die weiße Bevölkerung höhere Ansprüche an die Produkte selbst stellt und eine europäische Geschmacksrichtung vorzieht.

Das einzige Bauunternehmen, das die Erstellung spezieller Auslandsmarktprodukte angab, bezog dies auf das Produkt Bauleistung und wies damit noch auf einen wichtigen Zusammenhang hin. Es wird angegeben, daß auf bestimmten Auslandsmärkten noch Bauverfahren wirtschaftlich sind, die einen höheren, im Inland nicht mehr vertretbaren Personaleinsatz erfordern. Durch Größe und Art der Bauvorhaben können Verfahren angewendet werden, die in Deutschland nicht üblich sind.

Darin kommt ein genereller Grund zum Ausdruck, der sonst oft dem technischen Bereich der Faktoren zugerechnet wird: die eigentliche Ursache für die Tatsache, daß in vielen Fällen einfachere Investitionsgüter nachgefragt werden ist die, daß aufgrund extrem niedriger Löhne nur solche Maschinen als notwendig erachtet werden, die die menschliche Arbeitskraft unterstützen, nicht aber solche, die sie ersetzen.

5.2.2.2 Durch Fremdmärkte initiierte Verbesserung von Auslandsprodukten

"The general answer to the product policy questions ... is that the firm should sell those products abroad that best help it to meet its objectives, such as market share, growth, and profit maximation. The practical experience of most companies suggests that the products and product lines sold in foreign markets to meet these goals will

---

1) o.V.: Die bunte Verpackung ist oft teurer als der Inhalt; In Südafrika ist der Süßwarenmarkt für weiße und schwarze Verbraucher gespalten / Import weiter wichtig, in: BddW vom 1.8.1980, S. 2.

not be identical to those sold domestically, though there will be a strong similarity."[1)]

Dies setzt einerseits die Bereitschaft der Unternehmen voraus, durch eine entsprechende Produktgestaltung auf die unterschiedlichen Anforderungen verschiedener Märkte einzugehen, wie es der Untersuchung zufolge auch in großem Maße der Fall ist. Andererseits sind hierzu aber auch entsprechende Kenntnisse der nachfragebeeinflussenden Merkmale fremder Märkte erforderlich, die wiederum richtig interpretiert werden müssen.

Da aber selbst auf heimischen Märkten hinsichtlich der Produktkonzeption immer wieder Fehler gemacht werden, durch die der erwartete Erfolg ausbleibt, ist naheliegend, daß dies auf Auslandsmärkten eher in noch größerem Maße erfolgt. Will man sich dann nicht einfach mit einer entsprechend schlechten Absatzentwicklung zufriedengeben, so bleibt neben der Möglichkeit, das jeweilige Produkt wieder vom Markt abzuziehen, die, - entsprechend neuen Erkenntnissen - Änderungen am Produkt vorzunehmen.

Fehleinschätzungen fremder Märkte werden sich dabei im wesentlichen durch Fehleinschätzungen oder mangelnde Kenntnis der im vorangegangenen Punkt angesprochenen Merkmale ergeben. Daneben kann aber auch eine Veränderung der Merkmalsstruktur, etwa durch zunehmende Industrialisierung, Trendwechsel, Modeschwankungen oder Änderungen in der Gesetzgebung, eine Verschiebung der Rahmenfaktoren im Auslandsmarkt bewirken.

Auf vor Ort gewonnene Erkenntnisse zur besseren Produktgestaltung für den Auslandsmarkt geben 82% der befragten Unternehmen an, mit einer Änderung ihrer Produkte zu reagieren. In besonders hohem Maße sind daran Stahl-, Ma-

---

1) Terpstra, V.: International Product Policy, a.a.O., S. 24.

schinen- und Fahrzeugbauer beteiligt, wobei hier als spezielle Beispiele Tropenausführungen von Fahrzeugen, robustere aber einfachere Maschinen für den Export oder neue Anwendungsfälle für bereits eingeführte Aggregate aufgeführt werden. In vielen dieser Fälle ist eine entsprechende Differenzierung des Programmes notwendig, da im Inland stärker Universalausführungen mit hohem Bedienungskomfort nachgefragt werden. Hierbei ist aber auch als Beispiel die Typenpolitik von Daimler-Benz aufzuführen, die mit der Produktion ihres 3-Liter Turbo-Diesels speziell für den amerikanischen Markt schon sehr früh auf die erwartete gesetzliche Regelung zur Besteuerung nach dem sog. Flottenverbrauch reagierte.[1)]

In geringerem Maße (64,7%) geben Unternehmen der Textil- und Bekleidungsindustrie an, infolge neuer Erkenntnisse Produkte für Auslandsmärkte zu ändern. Hier sind z.B. einerseits durch extreme klimatische Verhältnisse oder die Notwendigkeit, Kleidung der Statur der Japaner anzupassen, Merkmale sichtbar, die eigentlich kaum unbeachtet bleiben können. Andererseits ist bei stark modeabhängigen Produkten ohnehin ein häufiger Modell- bzw. Dessinwechsel gegeben.

Auf einem Auslandsmarkt gewonnene Erkenntnisse zur Produktanpassung müssen aber nicht zwangsläufig zu Änderungen nur für diesen einen Markt führen. Dies bestätigt u.a. die Tatsache, daß mit zwei Ausnahmen alle Unternehmen, die mehrere Länder gemeinsam als größeres Marktsegment bearbeiten, im Falle solcher Erkenntnisse eine Produktionsänderung vornehmen. Daneben kann aber auch die Überlegung angestellt werden, inwieweit eine Produktän-

1) Vgl. Lingnau, G.: 1 Mercedes Drive: Daimlers Adresse in Amerika, a.a.O.

derung auch positive Auswirkungen auf den heimischen Markt haben kann.

5.2.2.3 Durch Fremdmärkte initiierte Verbesserung der Inlandsprodukte

Für den Fall, daß auf dem Auslandsmarkt gewonnene Erkenntnisse zur Produktänderung auch Eingang in die Produktgestaltung für den Inlandsmarkt finden, ergibt sich damit eine Erweiterung der Lebenszyklus-Betrachtung dahingehend, daß - ist die Änderung umfassend genug, um von einem neuen Lebenszyklus zu sprechen - dieser dann seinen Ursprung im Ausland haben kann und erst danach eine Einführung des neuen (geänderten) Produktes auf dem Binnenmarkt vorgenommen wird. Das entsprechende Phänomen kann aber auch dann auftreten, wenn bei international nach Produkten dezentralisierter Programmerstellung im Ausland gefertigte und zuerst markteingeführte Produkte in den Heimatmarkt übernommen werden, in besonderen Fällen unter Verwendung ausländischer Testmärkte für den deutschen Markt.

Diese Zusammenhänge sind auch in den Ergebnissen der zugrundeliegenden Untersuchung erkenntlich: Von 34 Unternehmen, die einem Konzern zugehörig sind, geben 23 an, auf Auslandsmärkten gewonnene Erkenntnisse über bessere Gestaltungsmöglichkeiten ihrer Produkte auch auf dem Inlandsmarkt anzuwenden. Die gleichen Angaben machten auch 9 von 14 Unternehmen, die ausländische Testmärkte vor der Einführung von Produkten auf dem Binnenmarkt verwenden.

Insgesamt gaben 57,7% der Befragten an, durch Auslandsmärkte ausgelöste Produktveränderungen auf den Inlandsmarkt zu übertragen. Dabei ist mit zunehmender Unternehmensgröße eher eine abnehmende Tendenz des Anteils der

Fälle zu beobachten, die eine solche Übertragung auf den Inlandsmarkt vornehmen.

Die für ein solches Handeln angegebenen Gründe lassen erkennen, daß die im Inland erwartete Verbesserung auf dem Markt meist andere Ursachen hat als diejenigen, die eine entsprechende Produktveränderung für den Auslandsmarkt bewirkten.

Dies ist bedingt am Beispiel eines Herstellers der hier mit dem größten Anteil vertretenen Branche Steine, Erden, Keramik, Glas zu entnehmen, der erklärt 'Auf dem Exportmarkt wurden Erkenntnisse für die neue Oberflächengestaltung von keramischen Bodenplatten gewonnen (Glasur, Trittsicherheit). Dies hat sowohl im Ausland als auch im Inland Auswirkungen auf die Produktgestaltung'. Nicht explizit hinzugefügt wurde dabei die Tatsache, daß sich hieraus u.U. ein beachtlicher Wettbewerbsvorsprung auf dem Inlandsmarkt (durch Abhebung) infolge entsprechender Anpassung auf dem Auslandsmarkt ergeben kann.

Aus dem Bereich der Elektroindustrie, die unter den Anwendern dieser Verfahrensweise ebenfalls stark überrepräsentiert war, kamen generell für solche Verfahrensweisen typischere Beispiele, daß nämlich ausländische Vorschriften z.B. zur Unfallverhütung oder zum Lärmschutz zur Modifizierung des Produktes zwangen und die neue Ausstattung des Produktes im Inland entsprechend gute Verkaufsargumente lieferte. Daneben waren aber auch aus eben dieser Industriesparte Beispiele aufgeführt, denen zufolge in bestimmten Bereichen die Auslandsmärkte in technischer Hinsicht schon weiter entwickelt waren und darum einige Produkte im Inland erst später zum Verkauf kamen.

Einem ähnlichen Prinzip sind auch Beispiele der Bekleidungsindustrie zuzuordnen, die sich niederschlagen in der

Aussage 'Wenn sich für modische Damen-Oberbekleidung auf einem repräsentativen Auslandsmarkt eine modische Evolution früher zeigt, die nach aller Regel und Erwartung auch im Inland aktuell sein wird zum Lieferzeitpunkt ...' ... dann wird sie ins Inlandssortiment übernommen. Hier ist bereits ein Punkt erreicht, an dem die Übernahme der Produktgestaltung aus dem Ausland fester Bestandteil einer Strategie sein kann.

An dieser Stelle sei auch noch einmal das Vorgehen der durch Gesetzesänderungen bedingten Produktpolitik von Daimler-Benz mit der Schaffung des Turbo-Diesel Modells für den US-amerikanischen Markt zurückgegriffen. Infolge des zunehmenden Verbraucherbewußtseins im Hinblick auf den Verbrauch von Mineralölprodukten wurde diese sehr sparsame Motorversion in jüngster Zeit auch auf dem deutschen Markt angeboten und stieß hier auf große Nachfrage.

Eine entsprechend parallele Version von VW, der Golf Turbo-Diesel, wird ebenfalls seit geraumer Zeit auf dem US-Markt angeboten und es bleibt nach Meinung des Verfassers nur eine Frage der Zeit, bis auch dieses Modell auf dem deutschen Markt erhältlich sein wird, zumal hier die Gesamtkonzeption hinsichtlich Verbrauchswerten und Größe des Modells noch stärker auf die Nachfrager nach sparsamen Kleinwagen abgestellt ist.

Aufgrund der genannten Beispiele lassen sich generalisierend folgende Gründe für die Übernahme von auf Auslandsmärkte bezogen Produktverbesserungen für den Inlandsmarkt erkennen:

(1) Die Verbesserung wurde aufgrund geänderter (z.B. gesetzlicher) Gegebenheiten vorgenommen und es zeigte sich, daß sie für den Binnenmarkt zumindest nicht als nachteilig empfunden wurde.

(a) Sie konnte im Inland mit eingeführt werden, da die Kosten für die Weiterentwicklung bzw. Veränderung ohnehin schon angefallen waren und sich in der Produktion selbst keine wesentlichen Mehrkosten ergeben, oder sogar Kostensenkungen erreichbar waren.

(b) Die Verbesserung wurde auf dem Binnenmarkt u.U. trotz etwas gestiegener Produktionskosten übernommen, da sich hierdurch neue Verkaufsargumente und damit Wettbewerbsvorteile ergaben.

(2) Die Verbesserung wurde im geschmacklichen Bereich vorgenommen und infolge der Erwartung ähnlicher Wandlungen (z.B. modischer Art) auf dem Inlandsmarkt hierhin übertragen. Somit ergibt sich gewissermaßen eine Testmarktsituation mit der Besonderheit, daß hier der Markt die Produktgestaltung beeinflußt und nicht der Testmarkt für ein fertiges Produkt ausgewählt wird.

Die Erkenntnis über mögliche Verbesserungen von Produkten für das Ausland macht für 19,6% der befragten Unternehmen eine Änderung der Produkte für das Inland in ihren Augen nicht notwendig. Relativ hoch beteiligt sind daran solche Unternehmen, die ausländische Märkte durch produzierende Tochtergesellschaften im Ausland versorgen, sehr gering beteiligt sind diejenigen, die selbst einem Konzern angehören.

Darin zeigt sich einerseits, daß diese ausländischen Tochterunternehmen in hohem Maße selbständig über die Produktpolitik für die von ihnen belieferten Länder entscheiden; andererseits liegt aber auch nahe, daß in vielen dieser Fälle aufgrund spezieller, nicht auf Inlandsgegebenheiten übertragbarer Produkte diese deshalb durch Auslandstöchter hergestellt werden. Darüber hinaus verändern an die 90% derer, für die die Übertragung auf den Inlandsmarkt nicht notwendig ist, sehr wohl ihre Produkte für Auslandsmärkte, wenn entsprechende Erkenntnisse vorliegen.

In hohem Maße halten die befragten Unternehmen der chemischen Industrie die beschriebene Übertragung auf den Inlandsmarkt nicht für notwendig, was wohl mit der großen Anzahl produzierender Auslandstöchter in dieser Branche und einer weitgehenden Massenfertigung in Zusammenhang zu sehen ist.

Nur ein Unternehmen dieses Industriezweiges gehört der Gruppe der elf Fälle an, die für die beschriebene Situation möglicher Produktverbesserungen im Ausland eine Übertragung auf den Inlandsmarkt gar nicht erwägen. Zu diesen Fällen gehören zwei Unternehmen der Bekleidungsindustrie, die auch eine Anpassung auf dem Auslandsmarkt nicht vornehmen. Hier zeigt sich eine Besonderheit saisonabhängiger Produktion, wie sie für einige Warenmärkte typisch ist: zum Zeitpunkt der Erkenntnis opportuner Änderungen durch das Verhalten der Konsumenten ist die Produktion der jeweiligen Modelle oft schon nahezu oder ganz abgeschlossen, so daß diese Informationen allenfalls bei der Kreation eines ohnehin neu zu schaffenden Modells berücksichtigt werden können. Da außer diesen beiden fast alle Fälle, die eine entsprechende Übertragung auf den Inlandsmarkt nicht erwägen, sie auch nicht für notwendig halten, liegt nahe, daß diese beiden Vorgehensweisen auch nicht ganz isoliert voneinander zu betrachten sind. Die häufigere Erkenntnis, daß eine solche Produktveränderung für das Inland nicht notwendig ist, kann sicherlich nach einiger Zeit dazu führen, daß sie gar nicht mehr erwogen wird, wodurch dann Chancen auf dem Inlandsmarkt möglicherweise verpaßt werden.

Hinsichtlich des Auslandsengagements derer, die aus den genannten Gründen von einer Übernahme der Produktveränderungen auf den Inlandsmarkt absehen, läßt sich feststellen, daß weitaus die meisten einen Anteil von weniger als 50% ihres Umsatzes auf Auslandsmärkten tätigen.

Wollte man daraus schließen, daß diese Unternehmen auf eine entsprechende Beachtung ihrer Auslandsmärkte verzichten, so steht dem entgegen, daß die Mehrzahl von ihnen auf entsprechende Erkenntnisse sehr wohl mit Veränderungen ihrer Produkte auf dem Auslandsmarkt reagiert. Richtig dürfte vielmehr sein, daß in diesen Fällen tatsächlich wichtige z.B. markt- oder produktionsspezifische Gründe einer Übertragung entgegenstehen.

Das doch sehr aufgeschlossene Verhalten der befragten Unternehmen gegenüber Erkenntnissen auf Auslandsmärkten muß zwar noch nicht zwangsläufig bedeuten, daß "... die Produktpolitik ... im Exportgeschäft ... durch die optimale Anpassung an die Bedingungen des jeweiligen Teilmarktes bestimmt ..."[1] wird, zeigt aber doch, daß vielfach nicht nur den allernotwendigsten Anpassungserfordernissen auf Auslandsmärkten entsprochen wird, wie Göbel dies unter Berufung auf Terpstra und Cateora/Hess darstellt.[2]

---

1) Meissner, H.G.: Exportpolitik vom Standpunkt der Unternehmensführung, a.a.O., S. 40.
2) Vgl. Göbel, B.: Möglichkeiten zur Strukturierung des Exportmarketing, Frankfurt u.a. 1978, S. 27 und die dort angegebene Literatur.

5.3 Programmkonzeption zur Auslandsmarktbearbeitung

Da die Ein-Produkt-Unternehmung heute nur noch selten existiert, müssen auch Überlegungen zur Produktgestaltung vor dem Hintergrund eines bereits bestehenden Programms gesehen werden. Dies um so mehr, als die Einbeziehung der Marktfaktoren vieler regional getrennter Märkte schon zu einem "Programm" führen kann, dessen einzelne Produkte die Befriedigung ein und desselben Bedürfnisses bei verschiedenen Marktfaktoren bewirken. Produkte können also gewissermaßen als totales Substitut bzw. identisch bezeichnet werden - jeweils unter Zugrundelegung der unterschiedlichen Marktgegebenheiten - und doch verschieden sein. Fügt man dem noch hinzu, daß die einzelnen Unternehmen aus verschiedensten Gründen mehrere - auch hinsichtlich der Zielgruppenbedürfnisse - differierende Produkte herstellen, so liegt auf der Hand, daß hier ein Konfliktpotential besteht zwischen dem Ziel, optimal bedarfsgerechte Produkte anzubieten und verschiedenen anderen Zielsetzungen.

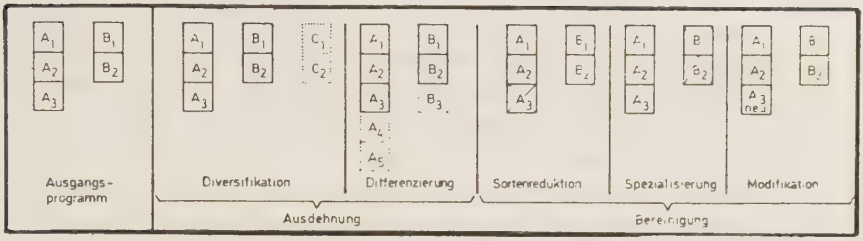
"When the firm becomes an international marketer, it has to make an initial selection of its international product line. Even if the initial selection were optimal, internal and external factors may change, requiring corresponding adaption of the product line."[1)]

Ausgangspunkt ist demnach jeweils ein bestimmter status quo, der als gedankliche Operationsbasis dient. Ausgehend vom jeweils aktuellen Produktionsprogramm kann dann eine Variation des Programms hinsichtlich Breite und Tiefe entsprechend der folgenden Abbildung vorgenommen werden.

---

1) Terpstra, V.: International Marketing, a.a.O., S. 242.

Abb. 21: Programmstrategien



Quelle: Hansen, U., Leitherer E.: Produktgestaltung, a.a.O., S. 68.

Besondere Bedeutung kam in der bisherigen Behandlung der Produktpolitik der Differenzierung und Diversifikation zu. Hier verdient nun die Diversifikation besonderes Interesse unter dem Aspekt der Auslandsmarktbearbeitung. Kann gemäß der in der Literatur üblichen Unterteilung[1] der horizontalen Diversifikation m.E. noch etwa gleiche Bedeutung für in- und ausländische Märkte beigemessen werden, so ergibt sich bei internationaler Betrachtung der vertikalen Diversifikation z.B. die Möglichkeit, eigene Handelsniederlassungen in Fremdmärkten zu errichten und damit einen nachgeschalteten Bereich zu erfassen.

Vor allem in Zusammenhang mit der Erstellung neuer Produkte kann nun die Aufnahme neuer Märkte dem Begriff der lateralen Diversifikation auch in dem Fall zugeordnet werden, daß es sich vor allem unter räumlichen Gesichtspunkten um neue Märkte handelt, so daß hier auch von einer 'geographischen Diversifikation' gesprochen werden kann.[2]

---

1) Vgl. Scheuing, E.E.: Das Marketing neuer Produkte, Wiesbaden 1970, S. 38 ff.
2) Vgl. Borschberg, E.: Die Diversifikation als Wachstumsform der industriellen Unternehmung, Bern, Stuttgart 1968, S. 48 ff.; vgl. Müller-Heumann, G.: Die Programmpolitik der internationalen Unternehmung, a.a.O., S. 154 f. und die dort angegebene Literatur.

Angesichts der Vielfalt von Einzelfaktoren, die in eine optimale Produktgestaltung für jedes einzelne Land eingehen und der Tatsache, daß die Institution der Ein-Produkt-Unternehmung kaum mehr existent ist, liegt auf der Hand, daß die Vielzahl möglicher Produktdifferenzierungen und -kreationen v.a. bei Bearbeitung sehr vieler Auslandsmärkte eine explosionsartige Entwicklung des Programms bewirken könnte, stünden dem nicht einige begrenzende Faktoren entgegen.

Vor dem Hintergrund eines kompletten Produktionsprogrammes muß demnach für jedes einzelne Produkt nicht nur überprüft werden, inwieweit es sich an die Besonderheiten eines bestimmten Auslandsmarktes anpassen läßt, es sind vielmehr auch Verbundwirkungen des gesamten Programms sowohl hinsichtlich verschiedener Märkte als auch hinsichtlich der Produktionssphäre und anderer unternehmensendogener und -exogener Faktoren zu beachten. Dies um so mehr, als die Einbeziehung der bereits angesprochenen Vielfalt möglicher Lebenszyklus-Entwicklungen auf verschiedenen Märkten ein Gesamtprogramm als in ständigem Fluß befindliche permanente Entwicklung darstellt.

Aufgrund der Vielschichtigkeit der Problemstellung kann sich eine empirische Darstellung dieser Zusammenhänge daher nur auf einige wenige Merkmale beziehen.

Die Extrempositionen werden sich dabei einerseits in dem Versuch darstellen, ein Programm weltweit unter gleichem Namen mit nur geringfügig veränderten Produkten zu verkaufen, wie z.B. Nestlé dies tut,[1)] andererseits in der Notwendigkeit, jeweils ein Produkt entsprechend den Wünschen des Abnehmers eigens herzustellen, wie dies in der Bau- und Werftindustrie weitgehend der Fall ist.

---

1) Vgl. Cateora, P., Hess, H.M.: International Marketing, a.a.O., S. 356 ff.

Damit läßt sich generalisierend aussagen, daß eine starke Orientierung am einheitlichen Programm vor allem bei imagebetonten, oft in komplementärer Beziehung zueinander stehenden Konsumgütern der Serien- oder Massenfertigung besteht, während Investitionsgüter der Einzelfertigung weniger eng im Programm-Zusammenhang konzipiert werden.

5.3.1 Gründe für Programmerweiterung bzw. -modifikation

Die bisweilen bei internationaler Markttätigkeit unterstellte Annahme, unveränderte Produkte bzw. ein einheitliches Programm für alle Länder sei kostengünstiger als ein modifiziertes, dieses habe jedoch bessere Marktchancen, kann in dieser vereinfachenden Form sicher nicht bestätigt werden.[1] Dem steht einerseits die vielfach genutzte Möglichkeit der internationalen Dezentralisierung der Produktion in vielen Formen, andererseits auch die Tatsache entgegen, daß der Absatz einheitlicher Produkte in vielen Ländern oft mit größeren Kosten der Vermarktung verbunden ist, als dies bei entsprechend differenzierten Produkten der Fall wäre.[2]

So wie zur Bearbeitung ausländischer Märkte jedes Produkt in Zusammenhang mit anderen den Markterfolg bewirkenden Aktionsbereichen zu sehen ist, kann auch dem Einzelprodukt ein Zusammenhang zu allen anderen, im jeweils betrachteten und anderen Ländern, zugeordnet werden. "Das

---

1) Vgl. Fayerweather, J.: International Marketing, a.a.O., S. 49 f., Kahmann, J.: Absatzpolitik multinationaler Unternehmungen, Ein Leitfaden für nationales und internationales Marketing, Berlin 1972, S. 47.

2) Vgl. Müller-Heumann, G.: Die Programmpolitik der internationalen Unternehmung, a.a.O., S. 145 ff., Übleis H.P.: Das absatzpolitische Instrumentarium der multinationalen Unternehmung, Wien o.J., S. 115 ff. und die jeweils dort angegebene Literatur.

Gesamtprogramm der internationalen Unternehmung besteht also aus sich deckenden oder unterschiedlich überlappenden Länderprogrammen, deren jeweilige Produkte standardisiert oder zwischen den einzelnen Ländern differenziert sind."[1)]

Gefragt nach der Zielrichtung in diesem Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Differenzierung hinsichtlich des Programms gaben 26,5% der befragten Unternehmen an, keine Einheitlichkeit ihres Produktprogrammes für alle Länder anzustreben. 5,3 Prozentpunkte davon sind jedoch solche Unternehmen, die zwar nicht alle Länder mit einheitlichem Programm beliefern wollen, jeweils für Ländergruppen eine solche Einheitlichkeit jedoch zu erreichen suchen. Dabei wird offensichtlich auf Gemeinsamkeiten der Rahmenfaktoren auf Auslandsmärkten abgestellt, die nicht unbedingt identisch mit denen sind, die zu einer Zusammenfassung mehrerer Länder zu einem zentral bearbeiteten regionalen Absatzgebiet führen. Dies ergibt sich dadurch, daß nur fünf Unternehmen, die Absatzmärkte in dieser Form definieren, auch Einheitlichkeit ihres Programmes für Ländergruppen anstreben.

Eine solche Differenzierung für Ländergruppen kann nun einerseits als Trend zur Vereinheitlichung angesehen werden, vor allem unter Berücksichtigung der Tatsache, daß mehr als die Hälfte der diese Strategie verfolgenden Unternehmen über eigene Auslandstöchter verfügt. Andererseits spricht eben diese Tatsache für eine Abwendung von Bestrebungen zur generellen Programmvereinheitlichung, da die Dezentralisierung der Produktion ja gerade eine Anpassung der Produkte an die Gegebenheiten auf fremden Märkten - wenn auch hier durch einheitliches Programm für mehrere der Auslandsmärkte - begünstigt. Die Zuord-

---

1) Müller-Heumann, G.: Die Programmpolitik der internationalen Unternehmung, a.a.O., S. 149 f.

nung dieser Fälle wird also vornehmlich abhängig sein von den Gründen, die eine Vereinheitlichung oder Modifikation des Programms opportun erscheinen lassen. Deshalb sollen aus der Vielzahl möglicher Ursachen im folgenden einige der von den befragten Unternehmen genannten exemplarisch aufgeführt werden.

5.3.1.1 Bedarfsorientierung

Die Frage nach dem Grund für die Vereinheitlichung des Programms beantworteten 10 Unternehmen mit dem Hinweis darauf, daß die Anforderungen an die Produkte in verschiedenen Ländern zu unterschiedlich sind, als daß ein gemeinsames Programm durchsetzbar wäre. Diese Unternehmen sind folgendermaßen zu kennzeichnen:

- Jeweils drei gehören den Branchen Maschinen- und Stahlbau bzw. feinmechanische und Elektroindustrie an, zwei weitere dem Bereich Druck und Papier.

  Im wesentlichen sind also technische Anforderungen (oft in Form von Vereinfachungen) für eine Differenzierung oder Diversifikation das auslösende Moment. Daneben sind es aber auch die bereits beschriebenen Notwendigkeiten im sprachlichen und kulturellen Bereich, die eine Modifikation des Programms notwendig machen.

- Vier der Unternehmen produzieren selbst im Ausland, haben damit also schon eine Erleichterung, ihre Produkte den jeweiligen Auslandsmärkten anzupassen. In den anderen Fällen - vor allem im Bereich technischer Produkte der Serienfertigung liegt eine Produktion nach dem Baukastenprinzip nahe, die eine innerhalb des Produktionsablaufs möglichst späte Differenzierung der Produkte zuläßt.[1)]

1) Vgl. Meissner, H.G.: Exportpolitik vom Standpunkt der Unternehmensführung, a.a.O., S. 41.

- Größtenteil ergibt sich auch hinsichtlich der Angaben zur isolierten Produktstrategie eine große Flexibilität, da
  - sieben der Unternehmen Produkte im Ausland absetzen, die nicht am Inlandsmarkt verkauft werden,
  - acht eine Kreation eigens für Auslandsmärkte für sinnvoll halten,
  - alle zehn zumindest eine Anpassung an Auslandsmarktgegebenheiten für sinnvoll halten.

Eine andere Art der Orientierung am Bedarf der Auslandsmärkte ergibt sich für drei Firmen, die angeben, für ein einheitliches Programm sei in den unterschiedlichen Ländern der Geschmack zu verschieden.

- Diese Unternehmen sind Hersteller von Feinkeramik, Paper und Genußmitteln, also von konsumnahen Produkten, deren Durchsetzung auf Auslandsmärkten weniger von gebrauchstechnischen Qualitäten im engeren Sinne abhängig ist.

- Sie verfügen weder über eigene Produktionsstätten im Ausland, noch gehören sie einem Konzern an, es liegt also nahe, daß die Modifikation des Programms von inländischen Produktionsstätten bewältigt werden muß - soweit nicht über Beteiligungen oder Lizenzvergabe die Auslandsmärkte bearbeitet werden - die bei einem Umsatz von unter 100 Millionen DM damit erheblich belastet sein können.

- Hinsichtlich der Flexibilität der Produktstrategien sind sie ähnlich aktiv wie die Unternehmen, die aufgrund zu unterschiedlicher Anforderungen kein einheitliches Programm anstreben.

5.3.1.2 Produktionsgegebenheiten

Eine spezielle Bedeutung erfährt der Begriff des Produktionsprogrammes in den Fällen, in denen "... der Produktionsablauf jeweils auf die Erstellung eines einzelnen Produktes ... abgestellt ..."[1] wird. "Die zu berücksichtigenden Produkteigenschaften richten sich nach individuellen Wünschen des Kunden."[2] Damit führt selbst bei eingehender Betrachtung die Frage nach dem Standort des Abnehmers kauf zu unterscheiden, ob er sich nun im Ausland oder im Inland befindet. Andererseits ist damit auch die Frage nach einheitlichem Produktprogramm - für welchen Markt auch immer - bereits beantwortet.

Vier der befragten Unternehmen gaben die Einzelfertigung als Grund der (zwangsläufigen) Ablehnung einer Produktvereinheitlichung an.

- Alle vier Unternehmen sind dem Maschinen- und Anlagenbau zuzuordnen, das Programm ist bei diesen Investitionsgütern aufgrund der Auftragsbezogenheit fremdbestimmt.
- Zwei der Unternehmen sind einem Konzern zugehörig, zwei haben eine eigene produzierende Auslandsniederlassung, womit sich die Möglichkeit einer weitgehenden Spezialisierung für die einzelnen Betriebe durch Dezentralisierung der Produktion ergibt.
- Die hohe Spezialisierung wird auch durch die Äußerungen zur Produktstrategie bestätigt:
  - Keines der Unternehmen lehnt eine Anpassung der Produkte an die Besonderheiten ausländischen Bedarfs ab.
  - Keines der Unternehmen lehnt auch eine Kreation von Produkten für den Auslandsmarkt ab.

---

1) Reichwald, R., Sievi, C.: Produktionswirtschaft, in: Heinen, E., (Hrsg.): Industriebetriebslehre, Entscheidungen im Industriebetrieb, 6. Auflage, Wiesbaden 1978, S. 304.
2) Ebd.

- Eines der Unternehmen gibt jedoch an, Produkte im Ausland anzubieten, die auf dem Inlandsmarkt nicht angeboten werden. Dies ist jedoch in Zusammenhang mit der Besonderheit der Einzelfertigung zu sehen, im Rahmen derer die jeweiligen Produkte bei entsprechender Nachfrage aus dem Inland natürlich auch hier geliefert werden.

- Alle vier Unternehmen sind in hohem Maße auf Auslandsmärkten tätig, d.h. jedes beliefert mehr als 25 internationale Märkte und der Anteil ausländischer Umsätze beträgt mindestens 70% des Gesamtumsatzes.

Ebenfalls der Einzelfertigung zuzuordnen sind die Produkte eines Maschinenbauers, die als Investitionsgüter speziell auf die damit zu verarbeitenden Rohstoffe des Fremdmarktes, u.a. solche, die auf dem Binnenmarkt nicht vorkommen, ausgerichtet werden. Hier ergeben sich hinsichtlich der Produktstrategien die gleichen Formen wie bei den übrigen Unternehmen der Einzelfertigung.

Zusammenfassend ist also durchaus die Annahme, daß vor allem bei Investitionsgütern der Einzelfertigung das Streben nach einheitlichem Produktprogramm kaum ausgebildet ist, als bestätigt anzusehen.[1)]

5.3.1.3 Weitere Aspekte

Generell können sich in Form obligatorischer Anpassungsmaßnahmen eine Fülle weiterer Notwendigkeiten zu einer Erweiterung bzw. Modifikation des Produktprogramms ergeben. Unter diesem Aspekt gilt es, für mögliche Produktänderungen oder -kreationen zu überprüfen, inwieweit diese eine Erweiterung des Programms erzwingen oder eine entsprechende Modifikation wieder zu einem weitgehend einheitlichen Programm führen kann.

---

1) Vgl. auch: Deschampsneufs, H.: Marketing Overseas, Oxford u.a. 1967, S. 11.

Speziell im Falle gesetzlich festgelegter Bestimmungen hinsichtlich der Eigenschaften und Zusammensetzung von Produkten wird eine gemeinsame Lösung dann nicht möglich sein, wenn diese in verschiedenen Ländern konträr zueinander stehen, d.h. mit der Erfüllung der strengeren Auflagen eines Landes die eines anderen nicht ohnehin schon erfüllt sind.

Auf eben solche Gründe bezieht sich ein Nahrungsmittelunternehmen, das als Grund für die Ablehnung eines einheitlichen Programms für alle Länder die unterschiedlichen rechtlichen Vorschriften anführt. In diesem Zusammenhang sei auch darauf verwiesen, daß diese Branche zusammen mit den Chemieunternehmen am häufigsten das Anstreben eines einheitlichen Produktprogramms ablehnt.

- Das besagte Unternehmen beliefert zwar 50 ausländische Märkte, erreicht durch Export jedoch nur einen Anteil von ca. 10% am Gesamtumsatz, der Rest wird von ausländischen Produktionsstätten bestritten.

- Eine Bedarfsanpassung wird zwar für sinnvoll gehalten, nicht jedoch die Neukreation von Produkten für den Auslandsmarkt, auch werden keine Produkte im Ausland angeboten, die nicht auch auf dem Inlandsmarkt verkauft werden.

Es handelt sich demnach je nach gesetzlichen Bestimmungen der Fremdmärkte nur um Zusätze des Produktes, die entsprechend beigefügt werden, das Produkt selbst bleibt jedoch weitgehend unverändert. Infolge der sonstigen produktpolitischen Verhaltensweisen wird jedoch ein einheitliches Produktprogramm als erstrebenswert angesehen, was auch dem Wortlaut der Antwort '... leider nicht möglich..', zu entnehmen ist.

Eine ganz andere Denkweise steht hinter der Begründung eines Chemieherstellers, der bereits über ein stark diversifiziertes Programm verfügt und auch hinsichtlich der Auswahl ausländischer Märkte sehr aktiv ist: er lehnte ein einheitliches Länderprogramm mit der Begründung ab, die eigene Flexibilität erhalten zu wollen.

- Erwartungsgemäß befürwortet dieses Unternehmen auch Anpassung und Kreation von Produkten gemäß den Erfordernissen ausländischer Märkte, bietet jedoch keine Produkte auf Auslandsmärkten unter Ausschluß des Binnenmarktes an.

- Das Unternehmen ist sowohl kapitalmäßig durch Joint Ventures und in Form produzierender Tochterunternehmen als auch durch Vergabe von Fertigungsaufträgen und Franchise-Verträgen stark mit ausländischen Märkten verbunden, sein gesamtes Absatzgebiet umfaßt 50 Auslandsmärkte.

Als Unternehmen mit ausländischen Tochtergesellschaften gehört diese Firma aufgrund ihrer positiven Einstellung zur individuellen Programmgestaltung hinsichtlich aller Auslandsmärkte einer Minderheit an: Nur 10 der 51 Unternehmen, für die ausländische Tochterunternehmen zur Bearbeitung von Fremdmärkten eine sehr große Bedeutung haben, lehnen eine Programmvereinheitlichung für alle Länder ab. "Das Management der Tochtergesellschaften plädiert zumeist für einen weiteren Variationsspielraum, während die Zentralstellen Standardisierung und Zentralisierung (und damit ein engeres Gesamtprogramm) zu verwirklichen suchen."[1)]

---

1) Übleis, H.P.: Das absatzpolitische Instrumentarium der multinationalen Unternehmung, a.a.O., S. 50, die Klammer entspricht dem Originaltext.

5.3.2 Gründe für die Vereinheitlichung des Programms

Hat das Programm einer Unternehmung bereits einen bachtlichen Umfang angenommen - was besonders bei größeren Unternehmen zu unterstellen ist - und werden mit Teilen dieses Programms viele Länder beliefert, so werden Bestrebungen zur Strukturierung der Vielzahl von Einzelprodukten im Sinne eines Gesamtprogramms notwendig sein. Soweit dies möglich ist, werden diese Bestrebungen eine Vereinheitlichung des Programms zum Ziel haben.

Ein solch einheitliches Programm für alle belieferten Länder wird von 64,6% der befragten Unternehmen angestrebt. 27 Unternehmen (14,3%) streben eine solche Vereinheitlichung nur für Ländergruppen an, 15 Unternehmen versuchen beides.

Bei Betrachtung der Anzahl bearbeiteter Auslandsmärkte ergibt sich, daß mit Zunahme der Märkte auch der Wunsch nach Programmvereinheitlichung steigt. Dabei ist im Falle von weniger als 25 bearbeiteten Märkten deutlich häufiger das Anstreben einer Einheitlichkeit für alle Länder zu beobachten, während bei 40 oder mehr Märkten die Nennungen weit überrepräsentiert sind, die eine Einheitlichkeit des Produktprogramms jeweils für Ländergruppen anstreben.

In die gleiche Richtung einer Erklärung deutet auch die Verteilung der Unternehmensgrößenklassen: 78,6% aller kleinen Unternehmen (bis 5 Millionen DM Umsatz) wollen eine Vereinheitlichung des Produktprogramms für alle Länder; bei Unternehmen mit mehr als 100 Millionen DM Umsatz liegt der Anteil derer, die ihr Programm für Ländergruppen einheitlich gestalten wollen etwa drei- bis viermal so hoch wie bei den kleineren.

Die Erklärung dürfte im Kausalzusammenhang von Unternehmensgröße und Anzahl bearbeiteter Märkte liegen. Wenn klei-

ne Unternehmungen mit einer überschaubaren Anzahl von Auslandsmärkten ein einheitliches Programm anstreben, dann vernünftigerweise für alle Länder. Daß sie ein Einheitsprogramm anstreben dürfte vielfach in der Kapazität im weiteren Sinne liegen, die eine willkürliche Ausdehnung des Programms nicht zuläßt.[1)]

Für die größeren Unternehmen wird die Programmvereinheitlichung für alle Märkte meist nicht mehr möglich sein, so daß hier die Vereinheitlichung des Programms jeweils für mehrere Länder als einzig gangbarer Weg bleibt. Ein solches Teilprogramm dürfte dann gemessen an der Gesamtkapazität hinsichtlich der Anzahl belieferter Länder dem angestrebten einheitlichen Gesamtprogramm kleiner Unternehmen entsprechen.

Dennoch ist für Unternehmen, die eine Vereinheitlichung des Programms für Ländergruppen befürworten eine größere Flexibilität bezüglich der Maßnahmen zur Anpassung einzelner Produkte an die Gegebenheiten des Auslandes zu erkennen, als dies bei Unternehmen der Fall ist, die eine Programm-Einheitlichkeit für alle Länder anstreben. Besonders deutlich wird dies anhand des Vorgehens, Produkte auf Auslandsmärkten anzubieten, die auf dem Binnenmarkt nicht vertrieben werden: nur bei 25,4% derer, die nur ein Länderprogramm anstreben ist dies der Fall, hingegen bei 51,9% derer, die einheitliche Länderprogramme nur jeweils für Ländergruppen anstreben.

Andererseits ist die Bereitschaft, die Produktpolitik an unterschiedliche Ländergegebenheiten anzupassen, bei der Gesamtheit derer, die Einheitlichkeit für einige oder alle Länder wünschen, keineswegs geringer als bei der Erhebungs-Gesamtheit, was darauf schließen läßt, daß sich diese Bestrebungen nicht immer durchsetzen lassen.

---

1) Vgl. Müller-Heumann, G.: Die Programmpolitik der internationalen Unternehmung, a.a.O., S. 137 f.

Aus diesem Grunde sollen im folgenden exemplarisch die Gründe aufgeführt werden, die ein Teil der Befragten für eine Vereinheitlichung des Programms angab.

5.3.2.1 Unternehmensinterne Gründe für die Programmvereinheitlichung

Infolge offener Fragenformulierung sind die Stellungnahmen zur Begründung des Strebens nach einheitlichen Produktionsprogrammen teilweise mehreren Antwortkategorien zuzuordnen, vor allem dann, wenn die entsprechenden Begründungen ausführlicher ausfielen. Die Betrachtung dieser Stellungnahmen entspricht in bezug auf die Verteilungen etwa der möglicher Mehrfachnennungen bei geschlossener Frageformulierung, wobei jedoch inhaltliche Überschneidungen nicht auszuschließen sind.

Im einzelnen wurden folgende unternehmensinterne Faktoren für die Begründung des Wunsches nach einheitlichem Produktprogramm genannt:

Vereinfachung der Fertigung, Anstreben von Rationalisierung	54 Fälle
Kosten- und Deckungsbeitragsüberlegungen	28 Fälle
Lagerhaltung verringern	10 Fälle
Programmumfang gering halten	9 Fälle
Versorgung mit Ersatzteilen	4 Fälle
Lagerumschlag	3 Fälle
Dokumentation	2 Fälle

Demnach haben fertigungsbezogene Gründe die größte Bedeutung für das Streben nach einheitlichem Programm. Dabei sprechen grundsätzlich alle die Faktoren für eine Gleichheit des Programms für alle Länder, die auch bei Betrach-

tung einer hypothetischen Ein-Produkt-Unternehmung den Absatz dieses Produktes in möglichst viele Länder vorteilhaft erscheinen lassen, z.B. im Lichte einer besseren Maschinenauslastung durch den Export von Gütern.

Daneben sind aber auch solche Aspekte in Betracht zu ziehen, die generell die Vielfalt der möglichen Programmbreite durch ein im Rahmen der Ausstattungsplanung festgelegtes potentielles Fertigungsprogramm beschränkt.[1] In diesem Zusammenhang können speziell die Programmelemente von Bedeutung sein, deren Fertigung mit anderen gemeinsam oder alternierend auf gleichen Maschinen vorgenommen wird, oder deren Fertigung durch Baukastenprinzip oder Kuppelproduktion noch enger miteinander verbunden ist.[2] Im gleichen Sinne wirken auch alle anderen Rationalisierungsüberlegungen im Rahmen der Produktion auf eine Einheitlichkeit des Programms hin, wobei deren Allgemeingültigkeit noch gar nicht an die Tatsache der Auslandsmarktbearbeitung gebunden ist. Dies wäre z.B. dann der Fall, wenn in die Überlegung der Belieferung ausländischer Märkte auch entsprechende Aspekte der Produktion im Fremdmarkt einflössen.

Das dürfte aber nur bei einem geringen Teil der Unternehmen, die diesen Grund angaben, der Fall sein, da für nur ca. 35% von ihnen die Auslandsmarktversorgung durch produzierende Niederlassungen von großer Bedeutung ist. Vielmehr läßt sich beobachten, daß hier bei durchschnittlichen Exportquoten stark überdurchschnittlich viele Auslandsmärkte bearbeitet werden, was eine Vereinheitlichung des Programms durchaus als sinnvoll erscheinen läßt, um die Produktion nicht übermäßig zu zersplittern. Besonders häufig werden produktionsbezogene Gründe für eine Vereinheitlichung des Programms von Unternehmen der Nahrungs- und Genußmittelindustrie und aus dem Bereich Maschinen-

---

1) Vgl. Reichwald, R., Sievi, C.: Produktionswirtschaft, a.a.O., S. 289.
2) Vgl. ebd., S. 833.

und Fahrzeugbau genannt, was bei den meist komplizierten Fertigungsabläufen in vielen Stufen und den damit zusammenhängenden hohen Kosten des Maschinenbaus auch sehr naheliegend ist.

Ebenfalls von Unternehmen des Maschinen- und Fahrzeugbaus, sowie von denen der feinmechanischen und elektrotechnischen Industrie werden als Gründe für eine Vereinheitlichung des Programms Kosten- und Deckungsbeitragsüberlegungen genannt, die vielfach im Zusammenhang mit der Produktion zu sehen sind und auch darauf bezogen werden. Diese Überlegungen sind andererseits aber auch auf die Bereiche Lagerhaltung oder Ersatzteilpolitik anwendbar bzw. überall dort, wo der Gedanke der 'economies of scale' zum Tragen kommt.

Das Argument der Ersatzteilversorgung wurde als Grund zur Programmvereinheitlichung ausschließlich und naheliegenderweise von Maschinen- und Fahrzeugbauunternehmen angeführt. Hier kann sich andernfalls, will man eine Versorgung der Abnehmer mit Ersatzteilen auch für nicht mehr im Programm befindliche Produkte sicherstellen, eine enorme Belastung z.B. für die Produktion aber auch für die Lagerhaltung ergeben, was ebenfalls häufig von Unternehmen des Maschinen- und Fahrzeugbaus als Grund angegeben wurde. Angesichts des oft hohen Wertes der Produkte und der damit einhergehenden hohen Kapitalbindung sowie der vielfach bestehenden Gefahr der technischen Veralterung ist dies leicht verständlich.

Die gleiche Begründung aus dem Nahrungs- und Genußmittel (hier: Getränke-)Bereich dürfte vor allem auf ein ungünstiges Wert/Volumenverhältnis der Produkte und damit auf einen sehr großen Raumbedarf der Lagerhaltung zurückzuführen sein.

Eine andere Betrachtung des gleichen Gegenstandes ergibt sich mit der Begründung einer höheren Lagerumschlagsge-

schwindigkeit durch die Vereinheitlichung des Produktprogramms. Hierfür können einerseits die bereits angesprochenen Faktoren der Lagerhaltung generell verantwortlich sein, andererseits damit zusammenhängend nur beschränkte Lagerfähigkeit der Produkte infolge Verderblichkeit oder Veralterung (z.B. im Verlagswesen). Die Vereinfachung der Dokumentation durch ein uniformes Programm wird letztlich kein allein ausschlaggebender Grund für eine Vereinheitlichung sein, dies wurde auch in keinem Fall als einziger Grund genannt.

5.3.2.2 Unternehmensexterne Gründe für ein einheitliches Programm

Wie bereits bei den unternehmensinternen Gründen, wurden hier zum Teil solche genannt, die entweder auch entsprechende Bedeutung für die Auslandsmarkterschließung hinsichtlich des einzelnen Produkts haben oder solche, deren Programmbezug auch Bedeutung für den Inlandsmarkt hat.

Im einzelnen ergab die Erhebung folgende Gründe für das Anstreben der Vereinheitlichung des Programms:

Identifikation der Produkte	8 Fälle
Preisgestaltung	6 Fälle
Gleichheit der Abnehmer	4 Fälle
Internationaler Markenschutz	3 Fälle
Lieferzeiten	1 Fall

Unterstellt man - da damit ja ein einheitliches Programm begründet wird - für das Argument der Identifikation die angestrebte Wirkung des Programmverbundes, so läßt sich daran aufzeigen, daß die Vereinheitlichung des Programms für alle Auslandsmärkte keineswegs immer gleichbedeutend mit einer Programmreduktion sein muß. Neben möglichen Sub-

stitutionseffekten ist dabei auch daran zu denken, daß Produkte, die auf einigen Auslandsmärkten keine nennenswerten Absatzerfolge erzielen, dort dennoch angeboten werden, sei es um die Gleichheit des Programms in allen Ländern zu wahren, sei es, weil trotz schlechten Absatzes von diesen Produkten positive Irradiationseffekte auf die übrigen Programmteile wirksam sind.[1)]

Bemerkenswert ist auch, daß sich hier im Vergleich mit den bisher genannten Gründen eine Umkehr des Mittel-Zweck-Verhältnisses darstellt: war bisher das Anstreben eines uniformen Programms die Folge anderer unternehmerischer Notwendigkeiten, so wird es hier als Instrument betrachtet, um eine weltweite Identifikation der einzelnen Produkte zu erreichen.

Das Identifikationsargument wurde vor allem von Unternehmen des Bereiches Holz- und Druckindustrie sowie von Getränkeherstellern angeführt, die bislang nur sehr wenige Auslandsmärkte bearbeiten. Dem sei noch hinzugefügt, daß ein weltweit einheitliches Produktprogramm (z.B. Coca-Cola, Gilette) zumeist als Ausnahme für International expandierende Firmen betrachtet wird und vielfach eine derartige Standardisierung wieder abgebaut wird.[2)]

Nach Kahmann ist "das wohl wichtigste Mittel der Produktidentifikation ... die Markierung oder die Marke der

---

1) Vgl. Ringle, G.: Exportmarketing, a.a.O., S. 133 f.
2) Vgl. Schmidt, E.: What is International Business? Key Opening Paper, AIESEC: Education for International Business, Conference, Lausanne, 4. - 8. Juli 1966, S. 9, zitiert nach: Müller-Heumann, G.: Programmpolitik der internationalen Unternehmung, a.a.O., S. 156; vgl. Dunn, W.S.: Effect of National Identity on Multinational Promotional Strategy in Europe, in: JoM, Oktober 76, S. 56.

Ware".[1] "In Anlehnung an Buskirk sind die Charakteristika einer guten Weltmarke, d.h. einer Marke, die international für bestimmte Produkte der multinationalen Unternehmung benutzt wird, folgende:

1. Sie muß in allen verwendeten Sprachen leicht auszusprechen sein.
2. Es soll nicht schwierig sein, sich der Marke zu erinnern.
3. Sie soll kurz sein.
4. Die Marke soll die richtigen Assoziationen zum Produkt bzw. zur Produktgruppe wecken. Dies ist bei Gebrauch in vielen Ländern oft schwierig. Man kann das Anspruchsniveau dahingehend senken, daß zumindest keine negativen Assoziationen geweckt werden.
5. Das Markenzeichen muß gesetzlich in den Absatzländern zu schützen sein, damit der goodwill der Firma nicht von ausländischen Konkurrenten ausgenutzt werden kann.
6. Der Markenname soll nicht zu allgemein sein, was international unter obengenannten Bedingungen oft schwer zu realisieren ist."[2]

Damit sind zum großen Teil auch bereits die Schwierigkeiten angesprochen, die sich beim Anstreben eines internationalen Markenschutzes ergeben.

Die oft vorgenommene Abgrenzung zwischen Konsumgütern und Produktivgütern hinsichtlich der einzuschlagenden Produktpolitik wird von den Unternehmen bestätigt, die eine Gleichheit der Abnehmer als Grund für ein einheitliches Produkt angeben. Im wesentlichen aus dem Maschinenbau-Bereich sind

---

1) Kahmann, J.: Absatzpolitik multinationaler Unternehmungen, a.a.O., S. 49.
2) Ebd., angelehnt an: Buskirk, R.: Principles of Marketing, The management view, New York 1965, S. 265 ff.

dies alles Hersteller von Produktivgütern, deren Produkte bei Vorhandensein entsprechender Industrien im Abnehmerland von allen Beziehern in gleicher Form benötigt werden - z.T. wird von diesen sogar ausdrücklich eine Standardisierung gewünscht.

In die gleiche Richtung weist auch das Argument der Lieferzeiten, da eine Disposition für mehrere Länder um so einfacher sein wird, je einheitlicher das Programm ist. Dies gilt besonders, wenn häufig mit kurzfristigen Bestellungen zu rechnen ist oder regional unterschiedliche Nachfrageschwankungen dadurch leichter ausgeglichen werden können. Daneben berührt das Problem der Lieferbereitschaft auch die Gegebenheiten der Lagerhaltung, die im Rahmen der unternehmensinternen Faktoren schon angesprochen wurde.

Die Preisgestaltung auf ausländischen Märkten wird sich aus verschiedensten Gründen vor allem bei Exportgütern von der auf dem Inlandsmarkt unterscheiden.[1] Für den Fall, daß durch den Export nur weitere Deckungsbeiträge erreicht werden sollen, wird sich somit die mögliche Differenzierung einzelner Produkte erübrigen. Allgemein läßt sich feststellen, daß ein einheitlicher Preis für alle Länder vor allem aus folgenden Gründen nur selten durchsetzbar sein wird:

"- die Unterschiedlichkeit der Kosten für ein gleiches, in unterschiedliche Auslandsmärkte exportiertes Produkt, wie Transport, Versicherung, Werbung, Verpackung;

- die unterschiedliche Konkurrenzsituation auf den unterschiedlichen Auslandsmärkten;

- den unterschiedlichen Durchdringungsgrad des jeweiligen Marktes im Ausland;

---

1) Vgl. Meissner, H.G.: Exportpolitik vom Standpunkt der Unternehmensführung, a.a.O., S. 56 f.

- die Preiskontrolle in den verschiedenen Ländern;
- die Exportquote der Unternehmung."[1)]

"Die Abhängigkeit der Preisbildung von der Seriengröße und die mangelnde Flexibilität der Preispolitik angesichts steigender Anteile der Kosten der Betriebsbereitschaft schränken zwar den Bereich regionaler oder nationaler Preisdifferenzierung ein, schließen ihn jedoch nicht völlig aus."[2)]

Kommt zu diesem eingeschränkten Spielraum ein großer Wettbewerbsdruck hinzu, so ergibt sich für den Auslandsmarkt die Situation, in der sich die Unternehmen, die dieses Argument anführten, offensichtlich befinden: Infolge großen Preisdrucks wollen sie mit Hilfe eines standardisierten Programmes durch große Serien die Stückkosten mindern, um konkurrenzfähig zu bleiben. Naheliegenderweise handelt es sich dabei meistenteils um einen Markt, der international schon in hohem Grade erschlossen ist: Die Mehrzahl dieser Unternehmen gehört der Branche Elektrotechnik an.

---

1) Robinson, R.D.: International Management, New York u.a. 1967, S. 43, zitiert in: Al-Baghdadi, W.: Systemanalyse des exportorientierten Wachstums industrieller Unternehmungen, Diss. Dortmund 1976, S. 63.
2) Meissner, H.G.: Exportpolitik vom Standpunkt der Unternehmensführung, a.a.O., S. 56 f.

6. Orientierungsempfehlungen im Rahmen der Aktionsparameter vor dem Hintergrund längerfristiger Planungsdeterminanten

Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln soll auch hier die Darstellung in engem Zusammenhang mit der zugrundeliegenden Erhebung erfolgen. Aufgrund der Vielzahl der bereits dargelegten Einzelsituationen, ihrer Kombinationsmöglichkeiten und der sie bewirkenden Einflußgrößen liegt die Unmöglichkeit der Erstellung dezidierter 'Kochrezepte' mit Gültigkeit für alle Situationen der Auslandsbetätigung auf der Hand.

Dennoch soll in diesem abschließenden Kapitel auf einige Aktionsmöglichkeiten hingewiesen werden, die, bevor sie als untauglich verworfen werden, zumindest geprüft werden sollten. Hierzu gehört zunächst die Inanspruchnahme außerbetrieblicher Unterstützung entweder aus dem privatwirtschaftlichen oder aus dem staatlichen Bereich, d.h. eine aufgeschlossene Haltung gegenüber der Möglichkeit, fremdes Wissen und Unterstützung auch anzunehmen.

Auf die Frage, ob die Inanspruchnahme fremder Beratungsleistungen für die Bereiche Marktselektion, Absatzwegewahl und Produkt- bzw. Programmpolitik auch unter Berücksichtigung der dabei anfallenden Kosten für sinnvoll gehalten wird, gaben nur 37,6% der Befragten eine positive Antwort. Zwar war die Klasse der kleinsten Unternehmen hier etwas überdurchschnittlich vertreten, ausgerechnet solche Unternehmen, deren Umsatz im Bereich zwischen 5 und 20 Mio. DM liegt, aber nur in sehr geringem Maße. Aus dieser Klasse nahmen auch nur 15% solche Leistungen tatsächlich in Anspruch. Dagegen war die größte Umsatzklasse sehr stark vertreten, 47,4% dieser Unternehmen bedienen sich auch tatsäch-

lich unternehmensexterner Beratungsleistungen, was insgesamt nur für 28,6% aller Fälle gilt. Dabei ist auffällig, daß vor allem Unternehmen mit ausländischen Tochtergesellschaften diesen Weg gehen, während Unternehmen mit Exportquoten unter 20% dies besonders selten tun. Hier mag bereits die Frage auftauchen, ob nicht gerade für letztgenannte, sofern sie ihre ausländischen Absatzquoten steigern wollen, derartige Leistungen besonders hilfreich wären. In diesem Zusammenhang sind auch die Begründungen für die Ablehnung interessant:

- Produkt oder Branche sind zu speziell 12,7%
- Kosten sind zu hoch 11,6%
- nicht notwendig oder anderweitig mit entsprechenden Leistungen versorgt 10,1%
- niemanden gefunden 3,7%.

Zu großen Teilen werden diese Argumente von den kleinen und mittleren Unternehmen vorgebracht; die Annahme, daß kaum eines dieser Unternehmen fremde Beratungsleistungen in Anspruch nimmt, kann bestätigt werden.

Setzt man dem die dargelegten Vorteile gegenüber, so soll gleich darauf hingewiesen werden, daß der erste Grund hauptsächlich von Großunternehmen angeführt wurde:

- Entsprechende Fachkenntnisse der Berater 9,0%
- Gute Entscheidungshilfen 5,3%
- mangelnde eigene Kapazität 3,7%
- aufgrund geringer eigener Marktkenntnisse Risikominderung durch Beratung von außen 2,1%.

N.B.: Alle diese Unternehmen arbeiten tatsächlich mit Beratern zusammen!

Die Untersuchung der Inanspruchnahme staatlicher oder halbstaatlicher Exportförderungsmaßnahmen, die in vielfachen Variationen existieren, führte zu ähnlichen Ergebnissen.[1] Diese Maßnahmen, derer sich jedes Unternehmen soweit wie möglich bedienen sollte, werden nur von 22,8% aller Befragten in Anspruch genommen. Dabei war die Hermes-Kreditversicherung mit 6,3% Nennungen die weitaus am häufigsten herangezogene Form der Förderung. Hier sprechen auch wieder die Gründe für die Nichtinanspruchnahme für sich:

- Nicht bekannt	11,1%
- (vermeintlich?) nicht förderbar	11,1%
- Erfolg rechtfertigt Aufwand nicht	3,7%
- Widerspricht der Unternehmereinstellung	3,7%
- Nicht notwendig	3,2%.

Auch bei diesen Nennungen stehen vielfach kleine und mittlere Unternehmen im Vordergrund oder auch solche, die ein relativ hohes Maß an außenwirtschaftlicher Verflechtung aufweisen. Für eben diese Unternehmen - vor allem, wenn beide Merkmale gemeinsam auftreten, wäre aber eine eingehende Überprüfung externer Fördermöglichkeiten besonders sinnvoll.

Weitere Gesichtspunkte zum Vorgehen bei Auslandsaktivitäten sollen nun anhand personeller und zeitlicher Entschei-

---

1) Vgl. zum Nachweis solcher Quellen: BMFT (Hrsg.): Förderfibel, Informationen über die Förderung von Forschung, Entwicklung und Innovation in der Bundesrepublik Deutschland, 4. Auflage, Bonn 1979; BMWI (Hrsg.): Exportfibel, Wegweiser für kleine und mittlere Unternehmen, Bonn 1979; BMZ (Hrsg.): Deutsche Unternehmen und Entwicklungsländer, Ein Handbuch für Lieferungen, Leistungen, Investitionen, Bonn 1980; vgl. zum Sinn der Exportförderung auch: Henzler, R.: Außenhandel, betriebswirtschaftliche Hauptfragen von Export und Import, Wiesbaden 1961, S. 68 ff.

dungskriterien, der Planung möglicher Maßnahmen beim Verfehlen der Plangrößen, sowie der notwendigen Kontrolle der Maßnahmen dargestellt werden. Darüberhinaus soll der Versuch unternommen werden, anhand einiger typischer Ausgangssituationen mögliche Wege für eine sinnvolle Produkt- und Programmpolitik aufzuzeigen.

6.1 Kontrolle von Maßnahmen und Überlegungen für den Fall negativer Entwicklungen auf Auslandsmärkten

"Eine der wesentlichen Führungsaufgaben einer jeden Unternehmensleitung besteht in der Kontrolle aller Firmenaktivitäten. ... Dies gilt, wie wohl nicht näher ausgeführt werden muß, grundsätzlich für ein nationales und für ein multinationales Marketing."[1)]

Dieser Meinung sind 5,8% vor allem kleiner und mittlerer Unternehmen offensichtlich nur in sehr eingeschränktem Maße, wenn sie glauben, eine Kontrolle der Maßnahmen im Bereich der Auslandsmarktbearbeitung sei nicht durchführbar. Naheliegenderweise nehmen eben diese Unternehmen auch kaum Hilfsdienste von außen in Anspruch.

Insgesamt werden aber doch von den meisten Unternehmen Erfolgskontrollen durchgeführt. Hierbei erscheint es empfehlenswert, bei der Organisation des Kontrollwesens entsprechend der folgenden Reihenfolge den Versuch zu unternehmen, das Kontrollwesen einzusetzen, d.h. bei Unmöglichkeit der

---

1) Engels, R.: Die multinationale Unternehmung, Umriß und Bestimmung eines Unternehmungstypus anhand seiner Marketingaktivitäten, Diss. München 1975, S. 62.

Anwendung des erstgenannten Vorgehens das zweite zu versuchen usw. Selbstverständlich sind darüberhinaus auch alle Kombinationsmöglichkeiten sinnvoll.

Die Einhaltung exakter Zielvorgaben wird von 52,9% aller Befragten als Kontrollmittel herangezogen; Bedingung hierfür ist allerdings die Festlegung dieser Vorgaben, Notwendigkeit die entsprechende Information ihrer Einhaltung. Ein derartiges Vorgehen findet sich vor allem in den Umsatzklassen von 100 Mio. DM aufwärts, hier dann aber in einer Größenordnung von 66,7% bis 84,2%. Außerdem bei Unternehmen mit sehr hoher außenwirtschaftlicher Verflechtung sowohl hinsichtlich Zugehörigkeit von und zu fremden Unternehmen als auch der Anzahl der bearbeiteten Märkte und Exportquoten.

Eines institutionalisierten Berichtswesens können sich 48,1% ebenfalls hauptsächlich den genannten größeren Umsatzklassen zugehörige Firmen mit meistenteils vielen Auslandsmärkten bedienen.

Durch Stichproben der Geschäftsleitung kontrollieren 36,0% der Unternehmen den Erfolg ihrer Maßnahmen. Hier sind vor allem Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 5 und 20 Mio. DM überrepräsentiert, die Anzahl belieferter Auslandsmärkte bewegt sich hauptsächlich im mittleren Bereich.

Durch freiwillige Rückmeldung der ausführenden Organe werden 33,9% der Unternehmen über ihre Erfolge unterrichtet, wobei es sich hier vor allem um kleinere Unternehmen handelt. Weitere genannte Verfahren waren

- Umsatzkontrolle 4 Fälle,
- Revisionsabteilung 3 Fälle,
- laufende Kontrolle durch Geschäftsführung 3 Fälle,

die sich jedoch weitgehend unter die oben aufgeführten subsummieren lassen.

"Mit der Zielkontrolle des exportorientierten Wachstums sind

- die möglichen Abweichungen zwischen Plan- und Istdaten des Ziels zu ermitteln,
- die Gründe für diese Abweichungen zu analysieren und
- die Kontrollergebnisse mit den festgestellten Anderungen der Umweltdaten zu verbinden und mit der Entwicklung innerhalb der Unternehmung abzustimmen und somit die Basis für eine Korrektur oder neue Zielsetzung zu schaffen."[1)]

Für den Fall, daß sich die Abweichung zwischen Plan- und Istdaten als Rückgang der Absatzerfolge auf Auslandsmärkten darstellt, wurden die Unternehmungen nach möglichen, dafür vorgesehenen Verhaltensweisen gefragt. Für 20,6% von ihnen ist dies nicht voraussehbar und infolgedessen keiner weiteren Überlegung wert. Dabei nimmt der Anteil mit zunehmender Größenklasse ab, bei Unternehmen bis 5 Mio. DM Umsatz waren es 35,7%! Außerdem waren es hauptsächlich Unternehmen mit geringen Exportquoten bei nur wenigen belieferten Auslandsmärkten. Gerade für diese Unternehmen wäre aber ein großer Absatzrückgang auf einem Auslandsmarkt wesentlich schmerzvoller zu verkraften, als wenn nur einer von sehr vielen Auslandsmärkten betroffen wäre.

Die übrigen Unternehmen wollen in diesem Falle ihre Absatzbemühungen innerhalb der Aktionsbereiche verstärken.

---

1) Al-Baghdadi, W.: Systemanalyse des exportorientierten Wachstums industrieller Unternehmungen, a.a.O., S. 81 f.; vgl. auch: Fröhlich, F.W.: Multinationale Unternehmen, Entstehung, Organisation und Management, Baden-Baden 1974, S. 165.

Durch Reaktionen im Bereich der Preispolitik wollen 55% versuchen, die Rückgänge im Absatzbereich wieder auszugleichen, vor allem aus den Größenklassen mit 100 und mehr Millionen DM Umsatz. Diese Unternehmen sind in den höheren Exportquotenklassen überrepräsentiert und beliefern auch überdurchschnittlich viele Länder.

Durch neue Produkte wollen 56,1% der Unternehmer, gleichermaßen aus allen Umsatzgrößenklassen, die alten im Falle des Absatzrückganges ersetzen; hier nimmt der Prozentsatz mit zunehmender Anzahl von Märkten und Exportquoten zu.

Das gleiche ist bei den durchschnittlich 49,7% der Unternehmen der Fall, die bei Absatzrückgang ihre Produkte verändern wollen. Auch hier sind wieder die kleinen Unternehmen sehr schwach, die Großunternehmen sehr stark vertreten.

Eine Änderung der Absatzwegepolitik erwägen 39,7% der Unternehmen, vor allem solche über 20 Millionen Umsatz aufwärts und mit einem hohen Potential an ausländischen Absatzmärkten.

43,4%, meist große Unternehmen mit hohem ausländischen Absatzpotential, wollen die Einbußen mit Hilfe werblicher Maßnahmen wieder ausgleichen. Daß diese Möglichkeit stark von produktspezifischen Gegebenheiten abhängt, zeigt die Tatsache, daß die Branche Metallerzeugung und -verarbeitung nur mit 25% vertreten ist.

Eine weitere Möglichkeit des Ausgleichs von Absatzeinbußen auf einem Markt sehen 48,1% der Unternehmen aus allen Größenklassen darin, für das betroffene Produkt neue Märkte zu erschließen. Lediglich bei weniger als 10% und über 70% Exportquote ist der Anteil wesentlich geringer.

Anhand der prozentualen Verteilung ist erkenntlich, daß ein Großteil der Befragten evtl. eintretenden Umsatzrückgängen mit Hilfe der Kombination mehrerer Aktionsvariablen entgegentreten will. Dies ist schon alleine aus dem Grunde als richtig anzusehen, daß sich mit Veränderung einer Variablen meist ohnehin die Rahmenfaktoren für andere ändern.

Die auch hier wieder erkenntliche relativ passive Haltung vieler kleiner und mittlerer Unternehmen läßt eine differenzierte Planung und zugleich Erhöhung der Aktivitäten als dringend notwendig erscheinen.

6.2 Aktionsmöglichkeiten in Abhängigkeit von Unternehmenstypen

Grundsätzlich ist der optimale Weg, auf Auslandsmärkten zu agieren, immer nur in bezug auf den jeweiligen status quo der einzelnen Unternehmung beschreibbar.

Wie bereits dargelegt, ist eine wesentliche Determinante der produktbezogenen Aktionsmöglichkeiten auf Auslandsmärkten der Grad der bereits bestehenden Verflechtung mit verschiedenen Auslandsmärkten.[1] Diese wiederum wird bestimmt durch:

- Anteil des Exportumsatzes am Gesamtumsatz,
- Anteil des durch ausländische Tochterunternehmen getätigten Umsatzes am Gesamtumsatz,
- Auslandsverflechtung der Muttergesellschaft bei Konzernabhängigkeit,
- Anzahl der bereits bearbeiteten Märkte.

Die Erhebung hat ergeben, daß diese Merkmale relativ stark untereinander und von der Unternehmensgröße abhängig sind:

- Mit der Unternehmensgröße steigt auch der Exportumsatz bis zu mittleren Unternehmen, dann nimmt er wieder ab.
- Die Anzahl bearbeiteter Auslandsmärkte nimmt tendenziell mit der Unternehmensgröße zu.
- Der Anteil von Unternehmen mit Auslandstöchtern steigt mit den Unternehmensgrößenklassen von 10,0% auf 78,9%.
- Während sich der Anteil konzernabhängiger Unternehmen in den Umsatzklassen bis 250 Mio. DM zwischen 12,9%

---

1) Vgl. Punkt 5.2.1.

und 15% bewegt, sind es bei den größeren 33,3% bzw. 42,1%.

- Bei den Klassen der Exportquoten unter 50% bewegt sich der Anteil konzernunabhängiger Unternehmen zwischen 13,8% und 25%, bei denen darüber zwischen 25% und 38,5%.
- Gleichermaßen steigt auch mit der Anzahl der bearbeiteten Märkte der Grad wirtschaftlicher Verflechtung der Unternehmen sowohl in bezug auf Auslandstöchter als auch auf Konzernzugehörigkeit.

Infolge dieser Zusammenhänge soll in der folgenden Typenbildung auf zwei Merkmale Bezug genommen werden, nämlich

- Unternehmensgröße (nach Umsatz) und
- Grad der Auslandsverflechtung (nach Länderzahl).

Speziell produktbezogene Gesichtspunkte werden in dieser Darstellung der Situation von Unternehmen nicht berücksichtigt, da sie einerseits im Rahmen der Daten nicht in Kategorien faßbar sind, andererseits bei der Behandlung der einzelnen Aktionsmöglichkeiten bereits spezielle Fälle dargelegt werden.

Aus pragmatischen Gründen, vor allem um zu aussagerelevanten Typen zu kommen, werden sowohl die Klassen der Länderanzahl als auch die der Unternehmensgröße zusammengefaßt, so daß sich die Ausgangssituation der Unternehmen folgendermaßen darstellt:

Abb. 22: Typische Ausgangssituationen nach Anzahl belieferter Länder und Unternehmensgrößen

Unternehmens-größe	Anzahl der bearbeiteten Märkte		
Umsatz-größenklasse	unter 15	15 bis 60	60 und mehr
kleine U. bis 20 Mio. Jahresumsatz	S 1 28 Untern.	S 2 22 Untern.	S 3 3 Untern.
mittlere U. 20 bis 100 Mio. Jahresumsatz	S 4 23 Untern.	S 5 28 Untern.	S 6 11 Untern.
große U. 100 Mio. und mehr Jahresums.	S 7 10 Untern.	S 8 24 Untern.	S 9 26 Untern.

Quelle: Erhebung des Instituts für Absatzwirtschaft
Fehlende Werte: 14

Unter Zugrundelegung der Situationstypen S 1 bis S 9 lassen sich bei Berücksichtigung der bereits dargelegten Einschränkungen einige Aktionsmöglichkeiten darstellen, die z.T. mit den durch die Erhebung festgestellten Vorgehensweisen übereinstimmen.

S 1: Für die Unternehmen in dieser Situation stellen Auslandsmärkte vielfach eine Möglichkeit dar, das betriebliche Produktionspotential quantitativ auszunützen. D.h. die Produktgestaltung wird vornehmlich auf den Inlandsmarkt abgestellt, erst wenn hier das Produkt eingeführt ist, werden, meist verwandte, Auslandsmärkte beliefert; auf abweichende Bedarfsstrukturen kann nur in geringem Maße durch Anpassung reagiert werden. Infolgedessen und aufgrund eher gerin-

ger Exportquoten (Auslandstöchter sind sehr selten) ist das Anstreben eines einheitlichen Produktionsprogramms für alle Länder naheliegend.

S 2: Mit der größeren Anzahl bearbeiteter Märkte ergibt sich hier auch eine breitere Streuung der Exportquoten. Da dadurch auch die Bedeutung der Auslandsmärkte für kleine Unternehmen zunimmt, muß einerseits etwas mehr auf die spezifischen Gegebenheiten fremder Märkte eingegangen werden (z.B. ausländische Testmärkte), andererseits ergibt sich durch die größere Streuung der Absatzmärkte auch häufiger die Gelegenheit, im Inland nur (noch) gering marktfähige Produkte auf fremden Märkten abzusetzen. Dadurch und durch die Tatsache, daß hier durch Konzernzugehörigkeit größere internationale Verflechtung besteht, können auch durch Entwicklungen auf fremden Märkten initierte Konzeptionen auf den Binnenmarkt übertragen werden.

S 3: Die geringe Besetzung dieses Typs ist hier gleichzusetzen mit geringer Bedeutung. Hier wird ein relativ hoher Spezialisierungsgrad im Programm bei Abnehmern in aller Welt anzunehmen sein, wobei als Folge davon auch auf die speziellen Gegebenheiten der Auslandsmärkte Rücksicht genommen werden muß, d.h. eine notwendige Änderung wird auch auf ihre Tauglichkeit für alle Länderprogramme zu überprüfen sein. Darüberhinaus ergibt sich eine gewisse Unempfindlichkeit gegenüber Schwankungen in einzelnen Ländern, sofern nicht eine Konzentration hoher Absatzquoten auf wenige belieferte Länder gegeben ist. Ein geplantes Wachstum sollte zunächst auf eine Ausweitung des Absatzvolumens in den erschlossenen Fremdmärkten ausgerichtet sein.

S 4: Bei meist niedrigen oder mittleren Umsatzquoten durch Auslandsgeschäfte auf weitgehend verwandten Märkten können häufig Produkte im In- und Ausland gleichzeitig eingeführt werden, eine Anpassung an Auslandsgegebenheiten ist oft nur in geringem Maße notwendig. Geographische Diversifikation dürfte hier häufig mit einer horizontalen Diversifikation des Programms verbunden sein, da eine weitgehende Ausschöpfung der Bearbeitungsmöglichkeiten von Fremdmärkten mit dem bisherigen Programm anzunehmen ist.

S 5: Die Produkte dieses Typs werden weitgehend in den belieferten Ländern in bestehender Form oder nur leicht modifiziert akzeptiert. Eine Verlängerung der Produktlebenszyklen mit Hilfe ausländischer Abnehmer liegt nahe. Daraus folgt, daß ein Eingehen auf andere Gegebenheiten in Auslandsmärkten oft nur soweit als notwendig erachtet wird, wie damit zusammenhängende Änderungen nicht allzu aufwendig sind. Im Falle der Konzernabhängigkeit wird sich in dieser Hinsicht u.U. auch eine sachliche oder geographische Abgrenzung durch andere Tochterunternehmen dieser Gesellschaft ergeben. Entsprechend diesen Begrenzungsfaktoren steht im Falle geplanter Steigerung der Auslandsaktivität eine Intensivierung im jeweils anderen Bereich offen.

S 6: Bei mittleren bis hohen Exportquoten ergibt sich für diese Unternehmen - bedingt durch ihre Größe - die Notwendigkeit, auslandsmarktspezifische Anderungen soweit möglich auf das gesamte Länderprogramm zu übertragen, wenngleich auch hier die Möglichkeit besteht, überschüssige Kontingente des Inlandsmarktes auf mehrere Fremdmärkte zu verteilen. Bei stärkerer Berücksichtigung fremder Bedarfskomplexe wäre eine

Zusammenfassung mehrerer untereinander artverwandter Märkte zu ausländischen Absatzregionen, u.U. zusammen mit der Errichtung einer Auslandsniederlassung zu erwägen.

S 7: Der Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz bewegt sich hier im mittleren Bereich, wobei oft schon ein erheblicher Teil durch produzierende Tochterunternehmen im Ausland bestritten wird. Damit kann im Falle entsprechender Erkenntnisse eine Kreation neuer Produkte für die Auslandsmärkte losgelöst von der Inlandsproduktion erfolgen, was andererseits dazu führen kann, daß diese hinsichtlich möglicher Verbesserungen für den Inlandsmarkt gar nicht überprüft werden. Bei Verteilung der Produktion auf in- und ausländische Märkte müssen infolge der geringen Anzahl der Auslandsmärkte auch keine großen Anstrengungen zur Vereinheitlichung der Länderprogramme unternommen werden.

S 8: Diese Unternehmen weisen bereits einen recht hohen Grad wirtschaftlicher Verflechtung durch produzierende Auslandsniederlassungen, z.T. aber auch durch Konzernzugehörigkeit auf. Dadurch und durch größenbedingt höheres Ressourcenpotential ergeben sich auch mehr Möglichkeiten systematischer Erforschung von Absatzchancen auf verschiedenen Fremdmärkten, z.B. mittels Testmärkten. Bei einer zwar schon hohen Anzahl bearbeiteter Auslandsmärkte ergibt sich durch Konzentration auf einige besonders wichtige Länder eine Erleichterung bei der Produktion auslandsmarktspezifischer Produkte dadurch, daß diese nicht auch für den Inlandsmarkt tauglich sein müssen. Eine programmbezogene Betrachtung wird demnach eine Vereinheitlichung für jeweils mehrere Länder sinnvoll erscheinen lassen.

S 9: Der Grad der Verflechtung ist hier noch höher als bei S 8; über die Hälfte der Unternehmen sind im Besitz produzierender Auslandstöchter, fast die Hälfte ist konzernzugehörig. Verstärkt durch die weite Streuung der bearbeiteten Märkte - wenn auch mit Schwerpunkten, d.h. höheren Umsatzanteilen von besonders bedeutenden - ergibt sich damit ein Grad der Internationalisierung, der die Bearbeitung des Binnenmarktes nur noch als Teilaktivität innerhalb weltweiter Aktionen erscheinen läßt. Damit ist zwar eine spezielle Produktpolitik für einzelne Länder erleichtert, es besteht aber die Gefahr der Zersplitterung des Programms. Eine Zusammenfassung zu ländergruppenspezifischen Teilprogrammen erscheint auch bei einem hohen Grad der Dezentralisierung der Produktion angebracht. Die Erschließung weiterer Auslandsmärkte sollte hier zunächst bei konstant gehaltenem Produktprogramm erfolgen.

Eine starke Ausrichtung an Produktmerkmalen empfiehlt sich bei der Auswahl neuer Märkte für alle dargestellten Unternehmen generell dann, wenn die Nutzung der jeweiligen Produkte bestimmte Rahmenfaktoren obligatorisch erforderlich macht. In diesen Fällen sollte die Beschaffung von Informationen über die gestellten Anforderungen vorrangig vor der sukzessiven Marktselektion nach anderen Merkmalen betrieben werden.

7. Schlußbetrachtung

Für Entscheidungen zu Auslandsaktivitäten gilt in ganz extremer Ausprägung "... daß Marketingentscheidungen in besonderem Maße in einem Zustand unvollständiger Informationen getroffen werden müssen."[1)]

Hinsichtlich der Beschaffung bzw. Versorgung mit Informationen sehen sich ca. 50% mittelständischer Betriebe am meisten gegenüber Großbetrieben bei der Exporttätigkeit benachteiligt, in noch höherem Maße solche mit geringen Exportquoten.[2)] Ein ähnlich hoher Anteil sieht seine Probleme im Personalbereich, wobei diese beiden Größen bei kleineren Betrieben in engem Zusammenhang stehen.[3)]

Der Zusammenhang ist vielfach darin begründet, daß ein Großteil mittelständischer Unternehmer sich mehr delegierbarer Routinearbeit als den eigentlichen Führungsaufgaben widmet, wobei auch die Informationsbeschaffung weitgehend delegierbar wäre.[4)]

Damit ist die Benachteiligung mittelständischer Unternehmen im Informationsbereich zu einem wesentlichen Teil auf die Haltung eben dieser Unternehmen gegenüber vielen Informationsquellen zurückzuführen.

---

1) Diller, H.: Planungstechnik im Marketing, in: Diller, H. (Hrsg.): Marketingplanung, München 1980, S. 12.
2) Vgl. Thürbach, R.-P., Geiser, J.: Exportprobleme mittelständischer Betriebe, a.a.O., S. 15.
3) Vgl. ebd.
4) Vgl. o.V.: "Streßgeplagter Einzelkämpfer", Professor Bussiek über mittelständische Unternehmer mit ihren Stärken und Schwächen, in: BddW vom 22.8.1980, S. 1. Vgl. o.V.: Mittelstandsenquête, der Mittelstand als Einzelkämpfer, in: HB vom 22./23.8.1980, S. 4.

Zwar haben größere Unternehmen hier Vorteile, wenn sie in der Lage sind, aufgrund besserer Mittelausstattung über Spezialisten in Stäben oder sogar ganze Abteilungen zu verfügen. Dies sollte aber nicht dazu führen, die schlechtere Informationslage kleiner und mittlerer Unternehmen als unveränderlichen, begrenzenden Rahmenfaktor zu betrachten.

Vielmehr sollte gerade bei diesen Unternehmen in stärkerem Maße als bislang berücksichtigt werden, daß "... zur zukunftsorientierten, strategischen Unternehmensführung ein umfassendes Informationssystem ... (gehört, Erg.d.Verf.), ... das Umwelt und Markt auf Chancen und Gefahren für Unternehmen und Produkt abklopft ...".[1)]

Da erfahrungsgemäß derartige Ratschläge nur von einem geringen Teil der angesprochenen Unternehmen angenommen werden, wäre zu überdenken, ob nicht ein Fluß stärker vorselektierter - gewissermaßen benutzerfreundlicher - Informationen auf eine größere Nachfrage stoßen würde.

In diesem Zusammenhang erschiene es sinnvoll, die Sammlung und Archivierung angefallener Informationen in stärkerem Maße zu zentralisieren. Dies würde bedeuten, daß sowohl bei den verschiedenen staatlichen Stellen als auch bei Verbänden und privatwirtschaftlichen Institutionen anfallende Informationen, die für die Bearbeitung von Auslandsmärkten relevant sind, bei der Archivierung aneinander angeglichen würden. Damit würde einerseits die Informationsbasis erweitert, andererseits würden auftretende Überschneidungen wegfallen.

Die Weiterleitung der Informationen könnte in weit stärkerem Maße dezentralisiert vorgenommen werden. Dies hätte

---

1) Wilhelm, W.: Rüstzeug für die 80er Jahre, in: MM 9/1980, S. 46.

vor allem für die kleineren Unternehmen den Vorteil, daß die Versorgung mit notwendigen Informationen zeitweise gekoppelt sein könnte mit den staatlich bezuschußten Beratungsleistungen.

Die Dezentralisierung sollte dann in der Form gegeben sein, daß für jede der Unternehmungen eine beratende Institution in zumutbarer räumlicher Entfernung erreichbar wäre. Diese Institutionen könnten dann gleichermaßen als Informationsvermittler und Berater tätig sein. Durch eine dadurch erreichbare Betreuung über einen längeren Zeitraum können sich die einzelnen Unternehmen sukzessive mit den Methoden systematischer Informationssammlung und -verarbeitung vertraut machen.

Damit ist einerseits erreichbar, daß sich die kleinen und mittleren Unternehmen nach einiger Zeit selbst von der zentralen Informationsstelle mit Daten versorgen können, andererseits wird sich dadurch möglicherweise die Einstellung der Unternehmen gegenüber den Methoden der Informationsverarbeitung ändern.

Bei stärkerem Einsatz privatwirtschaftlicher Institutionen zur Versorgung der Unternehmen mit den notwendigen Informationen ließe sich dann auch eher eine 'push'-Strategie, wie sie in anderen Gebieten praktiziert wird, erreichen. Vielleicht würde dies hinsichtlich der Deckung des prinzipiell ja vorhandenen Informationsbedarfs kleiner und mittlerer Unternehmen zu mehr Erfolg führen, als die bislang weitgehend angewandte 'pull'-Strategie.

Damit dürften speziell für kleine und mittlere Unternehmen noch Wege zu finden sein, ihr Ziel der weiteren Erschließung und Bearbeitung neuer Märkte auf der Basis einer gesunden Produkt- und Programmpolitik zu erreichen. Denn daß sie unter den gegebenen Voraussetzungen weitgehend eine vernünftige Produktstrategie verfolgen, hat die Untersuchung gezeigt.

Verzeichnis der Anlagen

Anl. 1: Verteilung der angeschriebenen Unternehmen nach Branchen und Bundesländern

Anl. 2: Informationsquellen zur Auslandsmarktwahl nach kombinierter Nutzung

Anl. 3: Zur Auswahl von Auslandsmärkten herangezogene Informationsquellen nach Anzahl genutzter Quellen

Anl. 4: Anzahl zur Auswahl von Auslandsmärkten herangezogener Informationsquellen nach Branchen

Anl. 5: Verfahren zur Auswahl von Auslandsmärkten nach gemeinsamer Anwendung

Anl. 6: Marktselektionsverhalten nach Typen und Unternehmensgrößenklassen in Prozent

Anl. 7: Marktselektionsverhalten nach Typen und Branchen in Prozent

Anl. 8: Wirtschaftliche Faktoren mit der Nennung "sehr wichtig" nach Branchen

Anl. 9: Wirtschaftliche Faktoren mit der Nennung "sehr wichtig" nach Unternehmensgrößenklassen

Anl. 10: Naturgegebene Faktoren mit der Nennung "sehr wichtig" nach ihrer Kombination miteinander

Anl. 11: Politische Faktoren mit der Nennung "sehr wichtig" nach Umsatzgrößenklassen und Nennungen

Anl. 12: Nennungen von Auswahlmerkmalen nach Anzahl herangezogener Kriterien

Anl. 13: Anzahl als "sehr wichtig" bezeichneter Merkmale zur Auslandsmarktselektion nach Branchen

Anl. 14: Auswahlkriterien zur Auslandsmarktwahl nach kombinierter Anwendung

Anl. 15: Hersteller von Produkten, die ausschließlich auf Fremdmärkten vertrieben werden in Prozent an Umsatzklassen

Anl. 1 : Verteilung der angeschriebenen Unternehmen nach Branchen und Bundesländern

Branche / Bundesland	2o	21	22	23	24	25	26	27	28/29	3o	Ins-gesamt
Berlin	8	8	-	3	2o	7	3	6	-	1	56
Hamburg	11	6	-	2	1o	2	2	1	2	-	36
Bremen	1	-	-	-	3	-	-	2	2	-	8
Schleswig-Holstein	4	-	-	1	14	2	-	3	2	-	26
Niedersachsen	8	6	-	1	23	5	6	19	8	-	76
Nordrhein-Westfalen	12	14	41	38	3o	49	52	25	48	22	331
Hessen	6	5	2	5	11	18	11	8	7	3	76
Rheinland-Pfalz	4	3	13	8	3	12	1o	4	8	4	69
Saarland	-	1	1	1	3	-	-	1	-	1	8
Baden-Württemberg	6	13	1o	1o	27	44	17	37	12	12	188
Bayern	13	12	14	2	43	35	11	38	1o	6	184
Insgesamt	73	68	81	71	187	174	112	144	99	49	1o58

Quelle: Erhebung des Instituts für Absatzwirtschaft

Branchenschlüssel:

20 Chemische Industrie, Mineralölverarbeitung
21 Kunststoff-, Gummi- und Asbestverarbeitung
22 Ind. der Steine und Erden, Keramik, Glas
23 Metallerzeugung und -bearbeitung
24 Stahl-, Maschinen- und Fahrzeugbau
25 Elektrotechnik, Feinmechanik, EBM-Waren
26 Holz-, Papier- und Druckgewerbe
27 Leder-, Textil- und Bekleidungsgewerbe
28 Nahrungs- und Genußmittelgewerbe
30 Baugewerbe

Nr.	Quelle	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	Presse	48	27	25	4	0	14	1	12	4	6	8	14	8	7	1	5	0	0	1	1	0
2	Banken, Versicherungen		78	51	6	2	21	0	15	6	9	14	30	17	14	4	7	2	5	2	2	2
3	IHK			66	8	1	14	2	8	5	7	7	20	12	13	2	6	1	4	0	1	0
4	Berater usw. im Inland				17	1	5	0	3	3	2	1	3	3	4	1	1	1	1	0	0	0
5	Berater usw. im Ausland					3	0	0	1	1	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0
6	Fachgespräche, Reisen						48	0	10	2	6	5	4	9	5	2	6	2	3	2	0	2
7	Ausschreibungen							2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	Auslandsvertreter								37	3	6	4	6	5	5	0	1	1	0	0	2	2
9	Exporthandel									10	1	2	1	2	2	0	0	0	1	1	0	0
10	Statistiken										22	6	7	5	6	1	1	0	1	0	1	1
11	Eigene Länderuntersuchungen											35	7	2	2	0	0	2	3	1	1	0
12	Verbände												44	9	7	1	2	1	2	1	0	0
13	Botschafter, Auslandshandelskammern													24	10	1	2	0	1	1	0	2
14	(halb-)staatl. Organe im Inland														21	2	2	1	1	1	0	1
15	Konkurrenz															4	0	0	0	0	0	0
16	Messen u.a.																10	0	1	0	0	0
17	Anfrage von Kunden																	4	0	1	0	0
18	Institute																		6	0	0	0
19	Importeure																			3	0	0
20	Reisende																				3	0
21	Konzernmutter																					5

Quelle: Erhebung des Instituts für Absatzwirtschaft

Anl. 3 : Zur Auswahl von Auslandsmärkten herangezogene Informationsquellen nach Anzahl genutzter Quellen

Nr.	Quelle	Anzahl Quellen 1	2	3	4	5	6	7	8
1	Presse	3	6	21	4	8	5	1	
2	Banken, Versicherungen	4	13	27	21	13	7	2	1
3	IHK	2	8	20	17	11	5	2	1
4	Berater usw. im Inland	1	5	2	3	3	2		1
5	Berater usw. im Ausland			1	1	1			
6	Fachgespräche, Reisen	9	5	13	10	5	5	1	
7	Ausschreibungen			2					
8	Auslandsvertreter	7	3	13	5	5	3	1	
9	Exporthandel			3	2	3	2		
10	Statistiken	3	1	6	2	5	4		1
11	Eigene Länderuntersuchungen	10	5	9	4	5	2		
12	Verbände	4	6	15	7	6	3	2	1
13	Botschafter, Auslandshandelskammern		1	6	4	3	7	2	1
14	(halb-)staatl. Organe im Inland		1	5	1	4	7	2	1
15	Konkurrenz			1	2				1
16	Messen u.ä.			4	2	1	2	1	
17	Anfragen von Kunden		1		2		1		
18	Institute				3	1	2		
19	Importeure		1				2		
20	Reisende		1		1	1			
21	Konzernmutter	1	1	2			1		

Quelle: Erhebung des Instituts für Absatzwirtschaft

Anl. 4 : Anzahl zur Auswahl von Auslandsmärkten herangezogener Informationsquellen nach Branchen

Branche	Anzahl Quellen								
	keine Ang.	1	2	3	4	5	6	7	8
Chemie- und Mineralölwirtschaft		2	1	2	1	1			
Kunststoff-, Gummi-, Asbestindustrie	1	3	3	2	1	1			
Steine/Erden/Keramik/Glas		4	1	2	3				
Metallerzeugung und -bearbeitung	1	3	1	3	2	1	1		
Stahl-, Maschinen- und Fahrzeugbau	1	7	7	14	6	3	3		
Elektrotechnik, Feinmechanik, EBM-Waren	4	9	5	7	4	3	3	1	1
Holz-, Papier- und Druckindustrie	4	6	2	3	4	2			
Leder-, Textil- und Bekleidungsindustrie	1	4	6	6					
Nahrungs- und Genußmittel		5	1	8	2	2	1		
Bauhauptgewerbe		3	2	3	1	1			

Quelle: Erhebung des Instituts für Absatzwirtschaft

Anl. 5 : Verfahren zur Auswahl von Auslandsmärkten nach gemeinsamer Anwendung

Nr.	Verfahren	Verfahren - Nr. 1	2	3	4	5	6	7	8
1	Abwarten von Gelegenheiten	90							
2	Anregung durch die Presse	26	51						
3	Initiative der Abnehmer	75	43	152					
4	Messekontakte	59	37	106	122				
5	Auswahl durch Exporthandel	11	11	26	21	31			
6	Orientierung durch die Konkurrenz	21	17	32	26	6	40		
7	einfache Ländervergleiche	17	11	34	26	4	9	40	
8	mehrstufige Ländervergleiche	17	13	31	27	3	16	7	41
	sonstige:								
	Auswahl durch Absatzhelfer	3	1	6	3	2	1	1	
	Auswahl durch Absatzmittler			1	1				
	Auswahl von Absatzmittlern	5	4	7	3	1	1	1	
	eigene Länderuntersuchung	7	3	19	12	2	6	4	3
	(halb-)staatl. Stellen	3	3	5	4	2	1		1
	Auswahl durch Konzernmutter	1		1					

Quelle: Erhebung des Instituts für Absatzwirtschaft

Anl. 6: Marktselektionsverhalten nach Typen und Unternehmensgrößenklassen in %

Umsatzgrößenklasse	aktiver Marktselektionstyp	fremdorientierter Typ bei weniger Aktivitäten	Durchschnittsverteilung aller Befragten
1	5,2	9,4	7,4
2	14,3	26,6	21,2
3	24,7	42,2	33,9
4	22,1	7,8	14,8
5	11,7	3,1	6,3
6	13,0	4,7	10,1
keine Ang.	9,1	6,3	6,3
Gesamt	100,0	100,0	100,0

Quelle: Erhebung des Instituts für Absatzwirtschaft

Umsatzgrößenklassen:

Klasse	Umfang DM
1	bis 5 Mio
2	5 - 20 Mio
3	20 - 100 Mio
4	100 - 250 Mio
5	250 - 500 Mio
6	über 500 Mio

Anl. 7 : Marktselektionsverhalten nach Typen und Branchen in %

Branche	aktiver Markt-selektionstyp	fremdorientier-ter Typ bei weniger Aktivi-täten	Durchschnitts-verteilung aller Be-fragten
20	6,5	3,1	5,3
21	6,5	6,3	6,3
22	2,6	9,4	6,3
23	6,5	7,8	5,8
24	15,6	23,4	21,2
25	28,6	12,5	20,1
26	11,7	12,5	11,1
27	11,7	9,4	9,0
28	6,5	12,5	10,1
30	3,9	3,1	5,3
Gesamt	100,0	100,0	100,0

Quelle: Erhebung des Instituts für Absatzwirtschaft

Branchenschlüssel:

20 Chemische Industrie, Mineralölverarbeitung
21 Kunststoff-, Gummi- und Asbestverarbeitung
22 Ind. der Steine und Erden, Keramik, Glas
23 Metallerzeugung und -bearbeitung
24 Stahl-, Maschinen- und Fahrzeugbau
25 Elektrotechnik, Feinmechanik, EBM-Waren
26 Holz-, Papier- und Druckgewerbe
27 Leder-, Textil- und Bekleidungsgewerbe
28 Nahrungs- und Genußmittelgewerbe
30 Baugewerbe

Anl. 8 : Wirtschaftliche Faktoren mit der Nennung "sehr wichtig" nach Branchen

Faktoren	Branchen									
	20	21	22	23	24	25	26	27	28	30
Durchschnittliche Kaufkraft	3	2	2	8	10	18	5	11	10	3
Einkommensverteilung	1	1	2	1	3	9	2	7	8	
Währungsstabilität	2	6	6	8	16	15	10	8	7	4
Infrastruktur und Energieversorgung	2	2	2	4	17	15	4		1	5
vorhandene Absatzwege	5	8	5	6	15	16	9	10	11	2
Transportmöglichkeiten	3	4	6	5	8	7	4	7	8	4
Anzahl Fälle	8	11	8	10	31	34	17	14	17	7

Quelle: Erhebung des Instituts für Absatzwirtschaft

Branchenschlüssel:

20 Chemische Industrie, Mineralölverarbeitung
21 Kunststoff-, Gummi- und Asbestverarbeitung
22 Ind. der Steine und Erden, Keramik, Glas
23 Metallerzeugung und -bearbeitung
24 Stahl-, Maschinen- und Fahrzeugbau
25 Elektrotechnik, Feinmechanik, EBM-Waren
26 Holz-, Papier- und Druckgewerbe
27 Leder-, Textil- und Bekleidungsgewerbe
28 Nahrungs- und Genußmittelgewerbe
30 Baugewerbe

Anl. 9 : Wirtschaftliche Faktoren mit der Nennung "sehr wichtig" nach Unternehmensgrößenklassen

Faktoren	Unternehmensgrößenklassen						
	1	2	3	4	5	6	Gesamt
Durchschnittliche Kaufkraft	3	13	17	18	7	10	68
Einkommensverteilung	3	8	5	7	3	5	31
Währungsstabilität	3	14	27	18	6	7	75
Infrastruktur und Energieversorgung	5	8	14	10	4	7	48
vorhandene Absatzwege	7	14	30	18	4	9	82
Transportmöglichkeiten	3	12	20	13	3	4	55
Anzahl Fälle	12	31	53	26	10	13	145

Quelle: Erhebung des Instituts für Absatzwirtschaft

Umsatzgrößenklassen:

Klasse	Umfang DM
1	bis 5 Mio
2	5 - 20 Mio
3	20 - 100 Mio
4	100 - 250 Mio
5	250 - 500 Mio
6	über 500 Mio

Anl. 10: Naturgegebene Faktoren mit der Nennung "sehr wichtig" nach ihrer Kombination miteinander

Nr.	Faktoren	Nr. 1	2	3	4	Anzahl Fälle*
1	Entfernung von der BRD	38				38 48,7%
2	Größe des Landes	10	32			32 41,0%
3	klimatische Verhältnisse	6	9	21		21 26,9%
4	Bodenschätze	3	1		13	13 16,7%
						78**

Quelle: Erhebung des Instituts für Absatzwirtschaft

* Die Prozentzahlen bezeichnen den Anteil der Nennungen an 78

** Gesamtzahl der Fälle, die diese Faktoren nannten.

Anl. 11 : Politische Faktoren mit der Nennung "sehr wichtig" nach Umsatzgrößenklassen und Nennungen

Faktoren	Größenklasse 1	2	3	4	5	6	Gesamt
Politische Stabilität	4	20	35	22	8	9	98 71,5%
Wirtschafts-system	3	11	21	14	4	3	56 40,9%
Rechts-sicherheit	7	20	34	18	8	9	96 70,1%
Bürokratie	5	11	20	14	2	6	58 42,3%
Subventionen	2	2	0	2	3	2	11 8,0%
Anzahl Fälle	9	20	49	27	11	11	137**

Quelle: Erhebung des Instituts für Absatzwirtschaft

* Die Prozentzahlen bezeichnen den Anteil der Nennungen an 137.

** Gesamtzahl Fälle, die diese Faktoren nannten.

Umsatzgrößenklassen:

Klasse	Umfang DM
1	bis 5 Mio
2	5 - 20 Mio
3	20 - 100 Mio
4	100 - 250 Mio
5	250 - 500 Mio
6	über 500 Mio

Anl. 12 : Nennungen von Auswahlmerkmalen nach Anzahl herangezogener Kriterien

Auswahl-Merkmale / Anz. herangez. Auswahlkrit.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Summe
Größe des Landes	2	4	3	4	2	6	4	4		1	1	1	32
Durchschn. Kaufkraft		2	8	8	7	8	9	8	6	10	3	5	72
Einkommensverteilung		1	3	4	3	5	5	4	1	5	2	1	34
Entfernung zur BRD		1	1	5	3	5	8	4	3	4	2	2	38
klimatische Verhaltnisse			1	4	2		4	1	2	5	2		21
Sprache		1	1	2		1	2		2	1		1	11
Hist. und kult. Merkmale			1	3			1		2				7
Infrastruktur und Energievers.	1	2	6	6	8	3	3	5	7	7	3	1	52
Bodenschätze			1		4	2		2	3		1		13
Wirtschaftssystem	1	1	2	3	6	8	13	5	6	9	3	3	60
Währungsstabilität		1	1	5	9	15	13	9	10	13	3	3	82
Rechtssicherheit		7		12	12	18	17	8	9	12	4	3	102
Zahlungsmoral		10	6	19	13	18	16	9	10	13	4	3	121
Polit. Stabilität	1	3	3	13	12	16	19	10	9	13	3	3	105
Hemmender Behördeneinfluß		1	2	8	6	4	11	8	8	9	2	3	62
Subventionen			2		2	1		1	2	1	1	1	11
Arbeitsmoral				2			4	2	3	4	3	2	20
vorh. Absatzwege	3	4	5	13	7	11	12	5	9	11	4	3	87
Transportmöglich-	1		1	4	4	5	13	3	7	12	3	3	56
Sonstige	2		1	1									4
Summe	11	19	16	29	20	21	22	11	11	13	4	3	180

Quelle: Erhebung des Instituts für Absatzwirtschaft

Anl. 13 : Anzahl als "sehr wichtig" bezeichneter Merkmale zur Auslandsmarktselektion nach Branchen

Anz. hervorgez. Merkmale	Branchen 20	21	22	23	24	25	26	27	28	30	Summe
1	1		1	2	2	2		1	1	1	11
2	2	2			4	6	2	1	1	1	19
3	1	1		1	4	4	1	1	2	1	16
4	2	2	2	1	7	6	6	2	1		29
5		1	1		4	7	3		3	1	20
6	1	1	3	1	6	3	4	2			21
7	1	1	1	2	2	2	3	4	4	2	22
8		2		2		4		2		1	11
9				2	3		1	1	2	2	11
10		1	1	1	4	1		2	3		13
11	2								1	1	4
12			1			2					3
keine Ang.		1			5		1	1	1		9
Summe	10	12	10	12	41	37	21	17	19	10	189

Quelle: Erhebung des Instituts für Absatzwirtschaft

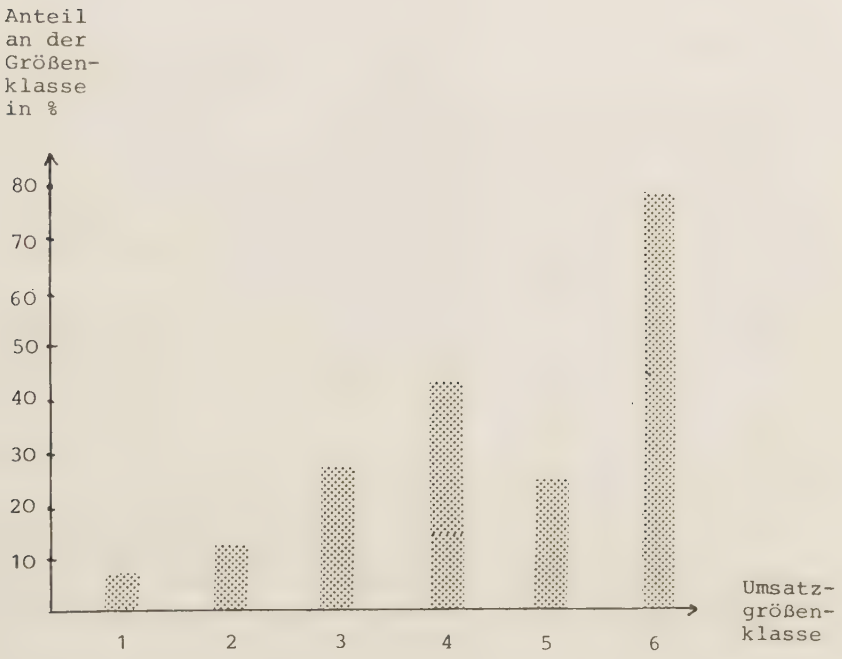
Branchenschlüssel:

20 Chemische Industrie, Mineralölverarbeitung
21 Kunststoff-, Gummi- und Asbestverarbeitung
22 Ind. der Steine und Erden, Keramik, Glas
23 Metallerzeugung und -bearbeitung
24 Stahl-, Maschinen- und Fahrzeugbau
25 Elektrotechnik, Feinmechanik, EBM-Waren
26 Holz-, Papier- und Druckgewerbe
27 Leder-, Textil- und Bekleidungsgewerbe
28 Nahrungs- und Genußmittelgewerbe
30 Baugewerbe

Auswahlkriterien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	14	15	16	17	18	19	20	Summe
1 Größe	32	14	5	10	9	3	2	8	1	7	17	6	1	1	15	9		32
2 durchschnittliche Kaufkraft		72	27	11	14	2	2	20	4	27	47	26	6	13	43	28		72
3 Einkommensverteilung			34	4	8	1	3	7	2	17	20	10	5	4	19	11		34
4 Entfernung zur BRD				38	6	5	1	11	3	14	26	18		8	16	20		30
5 klimatische Verhältnisse					21	3	3	5		7	9	8	2	2	13	12		21
6 Sprache						11	3	2		5	7 7	4 4		1 1	7 7	5 5		11 11
7 hist. und kult. Merkmale							7	1		2	3	3			2	2		7
8 Infrastruktur und Energieversorgung								52	9	21	35	23	5	10	28	17	1	52
9 Bodenschätze									13	4	9	4	3	3	5	2		13
10 Wirtschaftssystem										60	48	29	5	12	29	27		60
11 Währungsstabilität											68	38	5	13	44	39		82
12 Richtssicherheit											73	45	9	18	52	41	1	102
13 Zahlungsmoral											84	50	8	16	65	48	1	121
14 polit. Stabilität											105	46	5	17	56	42		105
15 Bürokratie												62	4	13	36	30		62
16 Subventionen													11	2	7	3		11
17 Arbeitsmoral														20	13	10		20
18 vorh. Absatzwege															87	35	2	87
19 Transportmöglichkeiten																56		56
20 Sonstige Kriterien																	4	4
Summe abs.	32	72	34	38	21	11	7	52	13	60	105	62	11	20	87	56	4	180
Summe %	17,8	40,0	18,9	21,1	11,7	6,1	3,9	28,9	7,2	33,3	58,3	34,4	6,1	11,1	48,3	31,1	2,2	100

Quelle: Erhebung des Institutes für Absatzwirtschaft

Anl. 15 : Hersteller von Produkten, die ausschließlich auf Fremdmärkten vertrieben werden in % an Umsatzklassen



Quelle: Erhebung des Instituts für Absatzwirtschaft

Umsatzgrößenklassen:

Klasse	Umfang DM
1	bis 5 Mio
2	5 - 20 Mio
3	20 - 100 Mio
4	100 - 250 Mio
5	250 - 500 Mio
6	über 500 Mio

QUELLENVERZEICHNIS

Al-Ani, A., Geschka, H.	Produktgestaltung für Märkte in Entwicklungsländern, in: WD, V/1968, S. 292 - 296
Al-Baghdadi, W.	Systemanalyse des exportorientierten Wachstums industrieller Unternehmungen, Diss. Dortmund 1976
Albrecht, H.K.	Vorwort zu: ders.: Die Organisationsstruktur internationaler Unternehmungen, Diss. München 1969
Ammann, F.	Entwicklung einer Exportmarketing-Konzeption, dargestellt am Beispiel von Kunststoff-Spritzgußmaschinen, Winterthur 1972
Andersen, U.	Das internationale Währungssystem zwischen nationaler Souveränität und supranationaler Integration, Entwicklungstendenzen seit Bretton Woods im Spannungsfeld der Interessen, Berlin 1977
Ayal, I., Zif, H.J.	Market Expansion Strategies in Multinational Marketing, in: JoM, Spring 1979, S. 84 - 94
dies.	Competitive Market Choice Strategies in Multinational Marketing, in: CJoWB, Fall 1978, S. 72 - 81
Berekoven, L.	Internationales Marketing, Wiesbaden 1978
ders.	Internationale Verbrauchsangleichung, eine Analyse europäischer Länder, Wiesbaden 1978
Bernkopf, G.	Strategien zur Auswahl ausländischer Märkte, Entscheidungsgrundlagen und Lösungsansätze, München 1980
Berthel, J.	Zielorientierte Unternehmungssteuerung, die Formulierung operationaler Zielsysteme, Stuttgart 1973
Beuttel, W.	Strukturübersicht des Marktes von Bootsmotoren, Grundlagen für eine empirische Studie, unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität München 1976
Beuttel, W. Simmerl, J. Escherle, H.J.	Entscheidungsverhalten bei Auslandsaktivitäten, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, München 1980

Beuttel, W. Simmerl, J.	Exportgemeinschaften, in: Marketing, Heft 2/1980, S. 113 - 120
Bilkey, W.J.	An Attempt Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms, in: International Business Studies, Heft 1, 1978
Bloech, J.	Betriebs- und Unternehmensgröße, in: Albers, W. (Hrsg.): HdWW, Erster Band, Stuttgart u.a. 1977, S. 556 - 565
BMFT (Hrsg.)	Förderfibel, Informationen über die Förderung von Forschung, Entwicklung und Innovation in der Bundesrepublik Deutschland, 4. Auflage, Bonn 1979
BMWI (Hrsg.)	Exportfibel, Wegweiser für kleine und mittlere Unternehmen, Bonn 1979
BMZ (Hrsg.)	Deutsche Unternehmen und Entwicklungsländer, Ein Handbuch für Lieferungen, Leistungen, Investitionen, Bonn 1980
Bon, J. Ollivier, A.	L'influence de l'origine d'un produit sur son image a l'étranger, in: Revue Francaise du Marketing - 1979/2, S. 101 - 114
Borschberg, E.	Das Marketing-System, Bern u.a. 1965
ders.	Die Diversifikation als Wachstumsform der industriellen Unternehmung, Bern, Stuttgart 1968
Brendl, E.	Importieren wir amerikanische Produkthaftung? Über direkten oder indirekten Export aus der Bundesrepublik kommen Ansprüche auf deutsche Gesellschaften zu, in: BddW vom 12.10.78, S. 7
Buskirk, R.	Principles of Marketing, The management view, New York 1965
Busse v. Colbe, W.	Betriebsgröße und Unternehmensgröße, in: Grochla, E., Wittmann, W. (Hrsg.): HWB, Erster Band, vierte Auflage, Stuttgart 1974, Sp. 566 - 579
Cateora, Ph.R. Hess, J.M.	International Marketing, 3rd edition, Homewood, Ill. 1975
Channon, D.F.	Prediction and Practice in Multinational Strategic Planning, in: Long Range Planning, Juni 1975, o.S.
Channon, D.F. Jalland, M.	Multinational Strategic Planning, London, Basingstoke, 1979

Chmielewicz, K.	Grundlagen der industriellen Produktgestaltung, Berlin 1968
Christ, P.	Kompensation, Weder Kaviar noch Sekt, in: MM, 10/1978, S. 82 - 87
Davidson, W.H., Harrigan, R.	Key Decisions in International Marketing: Introducing New Products Abroad, in: CJoWB, Heft 3, Winter 1977, S. 15 - 23
Day, G.S.	Diagnosing the Product Portfolio, how to use scarce cash and managerial resources for maximum long-run gains, in: JoM, April 1977, S. 29 - 38
Deschampsneufs, H.	Marketing Overseas, Oxford u.a. 1967
DIHT (Hrsg.)	Deutsche Auslandshandelskammern, Publikationen, Marktberichte, Bonn 1980
Diller, H.	Produkt-Management und Marketing-Informationssysteme, Tätigkeitsbild und Informationsbedarf des Produkt-Managers als Determinanten der Ausgestaltung von Marketing-Informationssystemen, Berlin 1975
ders.	Planungstechnik im Marketing, in: Diller, H. (Hrsg.): Marketingplanung, München 1980, S. 3 - 15
Dörner, V.	Die Produktform als Mittel der Anmutungsgestaltung unter besonderer Berücksichtigung der Quantifizierung und Dynamisierung anmutungshafter Formleistung, Köln 1976
Dunn, W.S.	Effect of National Identity on Multinational Promotional Strategy in Europe, in: JoM, Oktober 1976, S. 50 - 57
Eichler, H. Hoppmann, E. Schäfer, E.	Exportkartell und Wettbewerb, Köln und Opladen 1964
Eilenberger, G.	Finanzierungsentscheidungen multinationaler Unternehmungen, Würzburg, Wien 1980
Eli, M.	Sogo Shosha, Strukturen und Strategien japanischer Welthandelsunternehmungen, Düsseldorf, Wien 1978
Engels, R.	Die multinationale Unternehmung, Umriß und Bestimmung eines Unternehmungstypus anhand seiner Marketingaktivitäten, Diss. München 1975

Fayerweather, J.	International Marketing, 2nd ed., Englewood Cliffs, 1970
ders.	International Business Strategy and Administration, Cambridge, Mass. 1978
Fischer, A.J.	Erfolgreiche Techniken im Export-Marketing, München 1973
Frank, R.E. Massy, W.F., Wind, Y.	Market Segmentation, Englewood Cliffs 1972
Fröhlich, F.W.	Multinationale Unternehmen, Entstehung, Organisation und Management, Baden-Baden 1974
Fürstenberg, F.	Wirtschaftskooperation in Japan aus sozialorganisatorischer Sicht, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: DBW 2/1978, S. 245 - 263
Gelder, L.	Faszinierend und schwierig, Eindrücke vom arabischen Markt, in: Hamburger Wirtschaft, Juni 1978, S. 26 - 28
GewO	Fassung von 1976
Göbel, B.	Möglichkeiten zur Strukturierung des Exportmarketing, Frankfurt u.a. 1978
Görge, A.	Internationales Management, in: WiSt, Heft 9, September 1979, S. 407 - 413
Goettschke, H.-G., Ischebeck, E.	Währungspolitische Probleme multinationaler Unternehmen, in: WD VII/1973, S. 364 - 367
Greipl, E., Singer, E.	Auslandsmessen - ein wichtiges Instrument der Außenhandelsförderung, in: Ifo Schnelldienst Nr. 26/1979, S. 11 - 17
dies.	Auslandsmessen als Instrument der Außenhandelsförderung, Berlin 1980
Haas, A.	Marketingentscheidungen im Exportbereich der deutschen Brauindustrie; Diss. München 1975
Hafermalz, O.	Schriftliche Befragung - Möglichkeiten und Grenzen, Wiesbaden 1976
Hahne, D.	Marketing in Entwicklungsländern, München 1979
Hake, B.	Die Jagd auf Greenhorns ist ganzjährig offen; Besonders mittelständische Unternehmen müssen sich Amerika-Engagements genau überlegen, in: BddW vom 19.8.1980, S. 1

Hamann, M.	Die Produktgestaltung, Rahmenbedingungen - Möglichkeiten - Optimierung, Würzburg, Wien 1975
Hansen, U. Leitherer, E.	Produktgestaltung, Stuttgart 1972
Hansen, U.	Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, Teil I, Eine Aktionsanalyse, Göttingen 1976
Hasenpflug, H. Kebschull, D.	Handelshemmnisse beim transatlantischen Warenaustausch, in: WD, III/1976, S. 129 - 132
Hauschildt, H.	Zur Artikulation von Unternehmenszielen, in:ZfbF, 1970, S. 545 - 559
Havighorst, D.	Kompensationsgeschäfte, in:WiSt Heft 11, November 1979, S. 539 - 542
Heinen, E.	Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Das Zielsystem der Unternehmung, 3. Auflage, Wiesbaden 1976
Henzler, H.	Neue Strategie ersetzt den Zufall, in: MM 4/1979, S. 122 - 129
Henzler, R.	Außenhandel, betriebswirtschaftliche Hauptfragen von Export und Import, Wiesbaden 1961
ders.	Betriebswirtschaftslehre des Außenhandels, I. Teil, Wiesbaden 1962
Hillmann, H.	Grundlagen einer Warensystematik, Herne/Berlin 1971
Hirsch, V.	Bewertungsprofile bei der Planung neuer Produkte, in: ZfbF, 5/1968, S. 291 - 303
Hoffmann, B.F.	Entwicklung der Organisationsforschung, Wiesbaden 1973
Holm, K.	Die Befragung 1, Der Fragebogen - Die Stichprobe, München 1975
Johanson, J. Vahlne, J.	A Model of the internationalization Process of Firm, University of Uppsala, Center of international Business Research, Working Paper, Uppsala 1975
dies.	The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge, Development and Increasing Foreign Market Commitments, Journal of International Business Studies, Heft 1, 1977

Jüttner-Kramny, L.	Zur Bedeutung der Unternehmensgrößen für den technischen Fortschrifttt, Köln u.a. 1970
Juhl, P.	Investment Climate Indicators: Are They Useful Devices For Foreign Investors? in: International Business Studies 2/1978, S. 45 - 50
Kahmann, J.	Absatzpolitik multinationaler Unternehmungen, Ein Leitfaden für nationales und internationales Marketing, Berlin 1972
Keegan, W.J.	Multinational Product Planning: Strategic Alternatives, in: JoM, Heft I, 1969, S. 58 - 62
ders.	Multinational Marketing, 2. Auflage, Englewood Cliffs 1980
Knoblich, H.	Betriebswirtschaftliche Warentypologie, Grundlagen und Anwendungen, Köln und Opladen 1969
ders.	Die typologische Methode in der Betriebswirtschaftslehre, in: WiSt 4/ 1972, S. 141 - 147
ders.	Strukturverhältnisse des Ausfuhrhandels in den Hansestädten Hamburg und Bremen, Göttingen 1978
Koch, H.	Betriebsgröße, in: Beckerath, E.v. et al. (Hrsg.): HdSW, Zweiter Band, Stuttgart u.a. 1959, S. 82 - 92
Koppelmann, U.	Grundlagen des Produktmarketing, zum qualitativen Informationsbedarf von Produktmanagern, Stuttgart u.a. 1978
Kotler, Ph.	Marketing Management, Analyse, Planung und Kontrolle, Stuttgart 1974
Kraar, L.	The Multinationals Get Smarter About Political Risks, in: Fortune, Nr. 6, 1980, S. 86 - 100
Kubista, B. Naujoks, W.	Exporttätigkeit und Unternehmensgröße, Göttingen 1978
Kutzelnigg, A.	Terminologie der Warenkategorien, Frankfurt/Main 1965
Leclerque, P.	Risikoreicher Auslandsbau, Der Fall Beton- und Monierbau, in FAZ vom 16.2.1978, S. 11
Leighton, D.S.R.	International Marketing, New York, St. Louis, San Francisco 1966

o.V. Immer mehr Hindernisse im Export, Exporteurvereine legen einen Risikokatalog vor, in: BddW vom 11.7.1978, S. 1

o.V. Mit neuen Produkten auf neuen Märkten, Mohr + Federhaft baut nach und nach die Verluste ab, in: FAZ vom 18.7.1978, S. 19.

o.V. Iran-Export, Lehren aus dem Debakel, in: MM 3/79, S. 86 - 91

o.V. Europäische Exportagentur, Kleineren Firmen soll bei der Ausfuhr geholfen werden, in: HB vom 6.6.1979, S. 4

o.V. Aussteller- und Besucher-Analysen; Hannover Messe '79, Hannover o.J.

o.V. Zehn Japaner arbeiten für 80 Italiener, in: HB vom 13.5.1980, S. 26

o.V. Iran-Sanktionen, kleinere Firmen sind besonders betroffen, in: HB vom 19.5.1980, S. 5

o.V. Die bunte Verpackung ist oft teurer als der Inhalt; In Südafrika ist der Süßwarenmarkt für weiße und schwarze Verbraucher gespalten / Import weiter wichtig, in: BddW vom 1.8.1980, S. 2

o.V. Mutter oder Tochter, wer haftet im Konkurs?, In den verschiedenen Ländern herrschen unterschiedliche Rechtsauffassungen, in: BddW vom 1.8.1980, S. 1

o.V. Ein guter Rat muß nicht teuer sein, in: HB vom 4.8.1980, S. 8

o.V. Patentpolitik am Beispiel Taiwan, USA und Japan drängen Europäer ins abseits, in: HB vom 5.8.1980, S. 4

o.V. Argentinisches Klima erfordert besonderen Pflanzenschutz, starke Veränderungen im Handel und in der heimischen Produktion nach der Liberalisierung der Einfuhr, in: BddW vom 15.8.1980, S. 2

o.V. Briten geben einen Irak-Auftrag verloren, Unfaire Subventionskonkurrenz und politische Trübungen seien verantwortlich, in: BddW vom 22.8.1980, S. 2

o.V.	"Streßgeplagter Einzelkämper", Professor Bussiek über mittelständische Unternehmer mit ihren Stärken und Schwächen, in: BddW vom 22.8.1980, S. 1
o.V.	Mittelstandsenquête, der Mittelstand als Einzelkämpfer, in: HB vom 22./23.8.1980, S. 4
o.V.	Türkei: Stagnierender Markt bei Konstruktionsmaterial, Neue Bestimmungen dürften bei Drähten und Kabeln zu wachsenden Importen führen, in: BddW vom 2.9.1980, S. 2
o.V.	China, Gesetze zur Abstimmung, in: HB vom 3.9.1980, S. 9
Petzke, E.	Chancen und Risiken in Entwicklungsländern, in: BFuP, Heft 3, 1980, S. 248 - 263
Pfeil, E.	Warum gehen Unternehmen nach Amerika? Meist entscheidet ein Bündel von Motiven, eine empirische Studie, in: BddW vom 28.8.1980, S. 4
Platen, O.v.	Unternehmensbefragung des Instituts über Verhaltensweisen schweizerischer Unternehmen gegenüber den Kursschwankungen im Jahre 1974, Vorläufige Ergebnisse, in: Schweizerisches Institut für Außenwirtschafts-, Sturuktur- und Marktforschung (Hrsg.): Abdeckung der Wechselkursrisiken beim Außenhandelsgeschäft, Handbuch mit praktischen Beispielen, Zürich 1975
Quambusch, L.	Nicht-tarifäre Handelshemmnisse, Ein Beitrag zu ihrer Systematisierung, Anwendung und Beseitigung, Köln 1976
Raffée, H.	Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen 1974
Rahmann, I.	Bilanzen Hamburger Ausfuhrhandelsbetriebe, Hamburg 1961
Reichwald, R. Sievi, C.	Produktionswirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebslehre, Entscheidungen im Industriebetrieb, 6. Auflage, Wiesbaden 1978
Richter, H.J.	Die Strategie schriftlicher Massenbefragungen, ein verhaltenstheoretischer Beitrag zur Methodenforschung, Bad Harzburg 1970

Ringle, G.:	Exportmarketing, Wiesbaden 1977
Robinson, R.D.	International Management, New York u.a. 1967
Rogers, E.M., Shoemaker, F.F.	Communication of Innovations, A Cross-Cultural Approach, zweite Auflage, New York, 1971
Rosenstiel, L.v. Ewald, G.	Marktpsychologie, Band I, Konsumverhalten und Kaufentscheidung, Stuttgart u.a. 1979
Roventa, P.	Portfolio-Analyse und strategisches Management, München 1979
Schachtschabel, G.	Automation in Wirtschaft und Gesellschaft, Hamburg 1961
Schärer, H.	Devisentermingeschäfte oder Fremdwährungsvorschüsse als Mittel zur Abdeckung des Kursrisikos bei Exporten und Importen, in: Schweizerisches Institut für Außenwirtschafts-, Struktur- und Marktforschung (Hrsg.): Abdeckung der Wechselkursrisiken beim Außenhandelsgeschäft, Handbuch mit praktischen Beispielen, Zürich 1975
Schäfer, E. (Hrsg.)	Exportgemeinschaften, Ergebnisse einer Untersuchung über gemeinschaftliche Exportorganisationen in Westdeutschland, Köln und Opladen 1960
ders.	Das Exportkartell in betriebswirtschaftlich-absatzwirtschaftlicher Betrachtung, in: Eichler, H., Hoppmann, E., Schäfer, E.: Exportkartell und Wettbewerb, Köln und Opladen 1964, S. 1 - 74
Schäfer, E. Knoblich, H.	Grundlagen der Marktforschung, 5. Auflage, Stuttgart 1978
Scheuch, F.	Distributionssysteme als Entscheidungstatbestand im Außenhandel, in: Der Markt, Heft 4/1979, S. 224 - 232
Scheuing, E.E.	Das Marketing neuer Produkte, Wiesbaden 1970
Schmidt, E.	What is International Business? Key Opening Paper, AIESEC: Education for International Business, Conference, Lausanne, 4. - 8. Juli 1966

Seidel, H.	Erschließung von Auslandsmärkten, Auswahlkriterien, Handlungsalternativen, Entscheidungshilfen, Berlin 1977
Selinski, H.	Wirkungsrelevante Merkmale der Messestände für Investitionsgüter, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung auf der Hannover-Messe 1977, Berlin 1978
Sethi, S.P.	Comparative Cluster Analysis for World Markets, in: JoMR, Vol. VIII, 1971, S. 348 - 354
Sherbini, A.A.	Classifying and Comparing Countries, in: Liander, B. (Hrsg.): Comparative Analysis for International Marketing, Boston 1967, S. 57 - 160
Sieber, E.H.	Die multinationale Unternehmung, der Unternehmenstyp der Zukunft? in: ZfbF, 22. Jahrgang, 1970, S. 414 - 438
ders.	Vorwort zu: Müller-Heumann, G.: Die Programmpolitik der internationalen Unternehmung, Meisenheim 1972, o.S.
Simmerl, J.	Die Gestaltung des internationalen Absatzsystems- eine empirische Darstellung, Diss. München 1980
Simmerl, M.	Portfolio-Selektion: Strategie gegen Zufallserfolge, in: asw 5/1978, S. 78 - 82
Stahr, G.	Auslandsmarketing, Band 1, Marktanalyse, Stuttgart u.a. 1979
ders.	Auslandsmarketing, Band II, Marketingstrategie, Stuttgart u.a. 1979
Statistisches Bundesamt (Hrsg.)	Fachserie 14, Reihe 8 Finanzen und Steuern, Umsatzsteuer 1976, Stuttgart und Mainz 1978
dass.	Statistisches Jahrbuch 1979 für die Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart und Mainz 1979
Stavenhagen, G.	Geschichte der Wirtschaftstheorie, 2. Auflage, Göttingen 1957
Steinmann, H. Kumar, B. Wasner, A.	Internationalisierung von Mittelbetrieben, eine empirische Untersuchung in Mittelfranken, Wiesbaden 1977

Stern, L.W., El-Ansary, A.I.	Marketing Channels, Englewood Cliffs, 1977
Stumpfeldt, B.V.	Messe im Wandel, in: HB vom 27.4.1978, S. 3
Terpstra, V.	International Marketing, Hinsdale, Ill., 1972
ders.	International Product Policy: The Role Of Foreign R&D, in: CJoWB, Winter 1977, S. 24 - 32
Thünen, J.H.v.	Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie, Rostock 1926
Thürbach, R.-P., Geiser, J.	Exportprobleme mittelständischer Betriebe - Eine empirische Analyse in ausgewählten Industriebereichen - , Göttingen 1977
Tietz, B.	Markt und Marketing für Bier, eine Analyse aus Anlaß der 125jährigen Jubiläums der Privatbrauerei Thier, Dortmund 1979
Übleis, H.P.	Das absatzpolitische Instrumentarium der multinationalen Unternehmung, Wien o.J.
Weber, A.	Über den Standort der Industrien, 1. Teil, Reine Theorie des Standortes, Tübingen 1909
Weinhold-Stüntzi, H.	Die Marketingstrategie, Langfristige Ziele und Verhaltensweisen im Markt, in: Schweizerische Volksbank (Hrsg.): Die Orientierung Nr. 72, 1979
Weiss, H.	Maschinenbau: Aktuelle Thesen zum Exportgeschäft, in: asw 5/78, S. 73 - 75
Wiedersheim-Paul, F. Welch, L.S. Olson, H.C.	Before the First Export Order: A Behavioral Model. Working Paper, No. 10, Department of Economics, University of Queensland, Queensland, Australia, 1975
Wilhelm, W.	Deutsche Firmen in Südafrika, Strategie der kleinen Schritte, in: MM 7/1978, S. 70 - 77
ders.	Rüstzeug für die 80er Jahre, in: MM 9/1980, S. 43 - 58
Wille, E.	Analyse und Gestaltung industrieller Sortimente, Ein Fallbeispiel aus der Werkzeugindustrie, Winterthur 1975

Wolff, H., Hofer, P.	Analyse und Prognose der Unternehmensgröße, Studie der Prognos AG, Basel 1975
World Bank (Hrsg.)	1978 World Bank Atlas, Washington 1978
Wyss, W.	Produktgestaltung, Eine Darstellung der Gestaltungsprobleme aus der Sicht des Unternehmers, Winterthur 1964

Stichwortverzeichnis

Absatzwege 116 f.
Aktionsmöglichkeiten 241 ff.
Arbeitsmoral 135 f.
Auslandsaktivitäten,
- Argumente gegen - 47 ff.
- Aufnahme von - 11 f.
Entwicklung der - 18 f.,50 f.
Zunahme von - 51 ff., 57
Auslandsmärkte, 33 ff.
Bearbeitung von - 42,46
Anzahl bearbeiteter - 12 f.,20,49 f.
Umsatzquoten von - 16 f.
wichtigste - 14 f.
Auslandsmarktwahl, 83 ff.
fremdbestimmte Verfahren - 84 ff.
Kombination der Methoden - 99 ff.
selbstbestimmte Verfahren - 87 ff.
systematische Informationsverarbeitung 94 ff.

Banken 60
BfA 63
Beratungsleistungen,
Einstellung zu - 231
BERI 37,139
Berry-Analyse 67
Branchenverteilung 19 f.

Clusteranalyse 97,115

Distribution 114 ff.

Einkommen 108 ff.
Entfernung 33 ff.
psychologische - 34
räumliche - 35
Exportberatungsprogramme 61

Faktoren,
natürliche - 35,129 ff.
politische - 36,139 ff.
rechtliche - 36,139 ff.
sozio-kulturelle 35 f.,129 ff.
wirtschaftliche 35,108 ff.

Geographische Einflüsse 126 ff.

Handelshemmnisse 151
Historische Merkmale 131

IHK 60
Information(s)
Auslands- 47
- fluß 247 f.
- beschaffung 59 ff.,246 ff.
Informationsquellen 59 ff.,64, 66 ff.
- und Unternehmensgröße 67 ff.
- und Branchen 72 ff.
Infrastruktur 117 ff.

Kaufkraft 108 ff.

Kontrolle der Auslandsaktivitäten 234 ff.
Konzentrationsmaß 15,50
Kriterien der Auslandsmarktwahl 106 ff.
Kulturelle Merkmale 132 ff.

Lage und Größe von Ländern 123 ff.
Landessprache 133 ff.

Märkte,
erschlossene - 26 f.
fremde - 26 f.
Fremdheitsgrad von - 29 ff.
verwandte - 26 f.
Marktsättigung 55,170 ff.
Marktuntersuchungen 62

Öffentliche Institutionen 62 f.
Orientierungsempfehlungen für Produktstrategien 231 ff.

Politische Stabilität 141 ff.
Portfolio-Selektion 139
Presse 61
Produkt
- konzeption eigens für Auslandsmärkte 195 ff.
- konzeptionelle Auslandsstrategien 183 ff.
- lebenszyklus 40 ff.,166,172
- merkmale 39
- politik und Auslandsbedingungen 160 f.
Produkt
- und Zeitbezug 163 ff.
- strategien und Einstellung 186 ff.
- variation und -kreation 186 ff.
Produkt-Portfolio 167 ff.
- verbesserung im Ausland 201 ff.
- verbesserung im Inland 204 ff.
Produkte,
eingeführte - 28
neue - 28 f.
veränderte - 28 f.
Programmerweiterung und -modifikation 213 ff.
Programmkonzeption, 210 ff.
- und Bedarfsorientierung 215 f.
- und Produktionsgegebenheiten 217 f.
Programmvereinheitlichung, 221 ff.
- unternehmensexterne Gründe 226 ff.
- unternehmensinterne Gründe 223 ff.

Rahmenfaktoren von Auslandsmärkten 33
Rechtsprechung und Rechtssicherheit 146 ff.
Risiko der Auslandsmarktbearbeitung 48

Staatliche Institutionen 62 f.
Statistiken 62 f.
Strategie,
defensive - 55
offensive - 55

Testmärkte 175 ff.
Transportmöglichkeiten 116 ff.

Umsatzverteilung 9 f.
Unternehmens-
- größe 8
- typen und Aktionsmöglichkeiten 239 ff.

Verbände 61
Versicherungen 60

Währungsrisiko 112 ff.
Wirtschaftssystem 141 ff.

Zahlungsmoral 137 f.
Ziele 22 f.,46
Wachstums- 54

Lebenslauf

24.05.1949	geboren in Amberg/Oberpfalz
1955 - 1970	Besuch der Rudolf-Steiner-Schule in München
1970	Abitur am Oskar-von-Miller-Gymnasium München
1970 - 1972	Studium des Maschinenbaus an der Technischen Universität München
1972 - 1977	Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität München mit dem Abschluß der Diplomprüfung
1977 - 1979	Verwalter der Dienstgeschäfte eines wissenschaftlichen Assistenten an der Fakultät für Betriebswirtschaft der Universität München
seit 1979	Verwalter der Dienstgeschäfte eines wissenschaftlichen Assistenten am Institut für Absatzwirtschaft der Universität München

Aus den
SCHRIFTEN DES INSTITUTS FÜR ABSATZWIRTSCHAFT
- UNIVERSITÄT MÜNCHEN -

Beuttel/Simmerl/Escherle
ENTSCHEIDUNGSVERHALTEN BEI AUSLANDSAKTIVITÄTEN
Ergebnisse einer empirischen Untersuchung
1. Aufl. '80, 154 S., kart., DM 28,80, ISBN 3-88259-065-3

Gotthard Thomé
PRODUKTGESTALTUNG UND ÖKOLOGIE
1. Aufl. '81, 223 S., kart., DM 29,80, ISBN 3-88259-086-6

Wilfrid Beuttel
PRODUKTBEZOGENE ENTSCHEIDUNGEN FÜR AUSLANDSMÄRKTE
Eine empirische Darstellung
1. Aufl. '81, 292 S., kart., DM 39,80, ISBN 3-88259-087-4

Josef Simmerl
DIE GESTALTUNG DES INTERNATIONALEN ABSATZSYSTEMS
Eine empirische Darstellung
1. Aufl. '81, 295 S., kart., DM 39,80, ISBN 3-88259-088-2

Zum Inhalt:
Die Produktpolitik auf Auslandsmärkten ist in engem Zusammenhang mit unternehmensspezifischen Einflußfaktoren, insbesondere mit der Auswahl geeigneter Märkte zu sehen. Aus diesem Grunde stellt die Arbeit realitätsnah anhand empirischer Ergebnisse das Informationsverhalten sowie das Vorgehen bei der Auswahl von Auslandsmärkten dar. Gleichermaßen werden die Kriterien zur Auslandsmarktwahl sowie produktpolitische Strategien in zeitlicher und konzeptioneller Hinsicht analysiert. Besonders berücksichtigt wird dabei die spezielle Situation des Unternehmens hinsichtlich Größe, Branchenzugehörigkeit und Grad der Verflechtung mit Auslandsmärkten, womit die jeweiligen Handlungsmöglichkeiten determiniert werden. Unter Einbeziehung programmpolitischer Gesichtspunkte werden schließlich Orientierungsempfehlungen vor dem Hintergrund längerfristiger Planungsdeterminanten gegeben.

Zum Autor:
Wilfrid Beuttel, Jahrgang 1949,
Studium der Betriebswirtschaftslehre in München, Diplomprüfung 1977,
Promotion 1980/81, Marktforschungs- und Beratungstätigkeit, 1977–1979
Fachbereichsassistent am Fachbereich Betriebswirtschaft der Universität München, seit 1979 Assistent am Institut für Absatzwirtschaft der Universität München.